

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A EVOLUÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA REDE DE MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DO AGLOMERADO PRODUTIVO  
DE CONFECÇÕES DE AZAMBUJA EM BRUSQUE – SC

Dissertação de Mestrado

Genésio Cláudio Suêne

Florianópolis  
2004

**Genésio Cláudio Suêne**

**A EVOLUÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA REDE  
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
AGLOMERADO PRODUTIVO DE CONFECÇÕES  
DE AZAMBUJA EM BRUSQUE – SC**

**Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis  
2004

**A EVOLUÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA REDE DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO AGLOMERADO PRODUTIVO DE CONFECÇÕES DE AZAMBUJA  
EM BRUSQUE – SC**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do  
Título de “Mestre”, Especialidade em Engenharia de Produção,  
e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção.

Florianópolis, 14 de Dezembro de 2004.

---

EDSON PACHECO PALADINI, Dr.  
Coordenador

---

NELSON CASAROTTO FILHO, Dr.  
Professor Orientador

---

ROGÉRIO GOMES PENETRA, Dr.  
Membro da Banca Examinadora

---

JOANIR LUIS KALNIN Dr.  
Membro da Banca Examinadora

---

IDAULO JOSÉ CUNHA Doutorando  
Membro da Banca Examinadora

## AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me agraciado com a conclusão deste trabalho.

Ao prof. Dr. Nelson Casarotto, sempre multi-presente e amigo, pela paciência, pela elevada capacidade e simplicidade de mestre, pela sua visão desenvolvimentista e pela incansável orientação;

Ao economista Doutorando Idaulo José Cunha, incansável e fiel parceiro desde o primeiro dia deste novo desafio, mais que co-orientador deste trabalho, verdadeiro acervo e suporte, não me deixava esmorecer quando me faltava entusiasmo e capacidade;

Ao Dr. Joanir Luis Kalnin, e Dr. Rogério Penetra pela honra concedida ao avaliar o Trabalho e pelas importantes contribuições que permitiram melhorar o presente estudo;

À AMPE-br, nas pessoas de seus Presidentes: empresários Ailton Grippa, José Gustavo Guireli, Luis Carlos Rosin e de seus executivos que estiveram sempre solícitos e dedicados à nossa causa;

Ao empresário e fundador da AICA Sr. Anilcon (Nilo) Schulenburg, verdadeiro arquivo da história de sucesso do aglomerado produtivo de Azambuja, pela contribuição ao nosso estudo;

Ao PROFOMENTO na pessoal de seu Executivo, Sr. Wanderley L. Belotto, pelas informações e atenção;

À Prefeitura Municipal de Brusque, nas pessoas da equipe técnica da Secretaria de Finanças e do Secretário de Desenvolvimento Econômico e Agricultura do Município Sr Luis Carlos Rosin; pela atenção e pelas informações disponibilizadas;

À UFSC - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade de desenvolver este trabalho e o Departamento de Economia, no qual iniciamos a caminhada;

Às minhas filhas Geisa e Fabiana e seu esposo Robson pela incansável dedicação, trabalho de arte e editoração da apresentação;

À Terezinha minha esposa, nesta caminhada sempre presente e disposta a tolerar.

*À Martinha Suêne, minha mãe (in  
memoriam), que para ensinar nunca  
precisou estudar, meu eterno  
reconhecimento.*

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| Lista de Figuras.....   | viii      |
| Lista de Quadros e Gráficos.....  | ix        |
| Lista de Tabelas.....   | x         |
| Lista de Siglas.....  | xi        |
| Resumo.....   | xii       |
| Abstract.....   | xiii      |
| <b>CAPÍTULO I – ASPECTOS GERAIS DO ESTUDO .....</b>   | <b>14</b> |
| 1.1 APRESENTAÇÃO.....   | 14        |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 15        |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....   | 15        |
| 1.2.2 Objetivo Específico.....  | 15        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 15        |
| 1.4 METODOLOGIA.....  | 21        |
| 1.4.1 Delineamento da Pesquisa .....  | 22        |
| 1.4.2 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa .....   | 23        |
| 1.4.3 Estudo de Caso.....   | 26        |
| 1.4.4 População Pesquisada e Amostra .....  | 26        |
| 1.4.5 Limitação da Pesquisa .....   | 28        |
| 1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....  | 29        |
| 1.6 O CONTEXTO .....  | 29        |
| <b>CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>33</b> |
| 2.1 INTRODUÇÃO.....   | 33        |
| 2.2 CENÁRIO POLÍTICO E SÓCIO-ECONÔMICO .....  | 35        |
| 2.3 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE AGLOMERADOS INDUSTRIAIS.....                             | 36        |
| 2.3.1 Distritos Industriais .....   | 36        |
| 2.3.2 Aplicabilidade do Modelo Italiano de Distritos Industriais .....                      | 37        |
| 2.3.3 Aglomerados Industriais .....   | 40        |
| 2.3.4 Cadeia Produtiva.....   | 40        |
| 2.3.5 Arranjos Produtivos Locais APL.....   | 41        |
| 2.3.6 Sistemas Produtivos Locais.....   | 42        |
| 2.4 O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPEs.....                                       | 43        |
| 2.4.1 Redes de Empresas.....  | 45        |
| 2.5 CADEIAS DE VALOR.....   | 47        |
| 2.6 EMPRESAS DE PRODUTOS TRADICIONAIS OPERANDO EM REDES DE FIRMAS.....                      | 50        |
| 2.7 GOVERNAÇÃO.....   | 52        |
| 2.8 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....   | 53        |
| <b>CAPÍTULO III - A ECONOMIA E O AGLOMERADO TÊXTIL-CONFECÇÕES... 55</b>                     | <b>55</b> |
| 3.1 TRAJETÓRIA DA ECONOMIA BRASILEIRA NAS ÚLTIMAS DÉCADAS.....                              | 55        |
| 3.2 VISÃO PANORÂMICA DA ECONOMIA CATARINENSE.....   | 56        |
| 3.3 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL NA DÉCADA DE 90 .....                                      | 59        |
| 3.4 COMPLEXO INDUSTRIAL DE BRUSQUE.....   | 61        |
| 3.5 DESEMPENHO CORPORATIVO DO AGLOMERADO PRODUTIVO TÊXTIL-CONFECÇÕES DO VALE DO ITAJAÍ..... | 65        |
| 3.6 COMPETITIVIDADE DO AGLOMERADO – MODELO MEYE .....                                       | 67        |
| 3.7 AVALIAÇÃO E CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....  | 69        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO IV - A REALIDADE DO MODELO OPERACIONAL DO AGLOMERADO TÊXTIL-CONFECÇÕES DE AZAMBUJA – BRUSQUE.....</b> | <b>70</b>  |
| 4.1 O AGLOMERADO PRODUTIVO DE CONFECÇÕES DE AZAMBUJA – BRUSQUE.....   | 70         |
| 4.1.1 Histórico.....  | 70         |
| 4.1.2 Fluxo do Processo Produtivo.....  | 70         |
| 4.2 COMPOSIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO.....  | 74         |
| 4.2.1 Bancos Oficiais.....  | 74         |
| 4.2.2 Fornecedores.....   | 74         |
| 4.2.3 Órgãos de Suporte.....  | 75         |
| 4.2.4 AMPE-Br - Organização.....  | 75         |
| 4.3 DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO FUNCIONAMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO.....  | 79         |
| 4.3.1 O Ciclo Produtivo.....  | 79         |
| 4.3.2 Desenvolvimento dos Produtos .....  | 79         |
| 4.3.3 Comparação entre Sistemas de Produção.....  | 81         |
| 4.4 EVOLUÇÃO E DESEMPENHO DAS AÇÕES DO AGLOMERADO.....  | 83         |
| 4.4.1 Evolução do Pronegócio.....   | 85         |
| 4.5 ANÁLISE DO CASO .....   | 88         |
| 4.5.1 Capacidade Média de Produção.....   | 89         |
| 4.5.2 Principais Linhas de Produtos .....   | 90         |
| 4.5.3 Divisão do Trabalho.....  | 91         |
| 4.5.4 Mercado Fornecedor – Origem dos Insumos e Serviços.....   | 92         |
| 4.5.5.Principais Vantagens Associadas à Localização.....  | 92         |
| 4.5.6 Relação de Cooperação do Aglomerado com os Principais Atores Locais.....                                    | 95         |
| 4.5.7 Principais Fontes de Recursos das MPEs do Aglomerado.....   | 96         |
| 4.5.8 Cooperação e Compartilhamento no Âmbito do Aglomerado .....   | 96         |
| 4.6 FORÇAS COMPETITIVAS DA CADEIA TÊXTIL-CONFECÇÕES DO AGLOMERADO DE AZAMBUJA EM BRUSQUE .....                    | 98         |
| 4.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO.....   | 99         |
| 4.7.1 Conclusões do Capítulo.....   | 99         |
| 4.7.2 Constatações .....  | 100        |
| <b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>   | <b>102</b> |
| 5.1 CONCLUSÕES .....  | 102        |
| 5.2 SUGESTÕES .....   | 103        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>116</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Figura 2.1 | Equação Simplificada do Desenvolvimento Local.....  | 38 |
| Figura 2.2 | <i>Mix</i> Estratégico.....   | 44 |
| Figura 2.3 | Estratégia Competitiva Genérica.....  | 45 |
| Figura 2.4 | Cadeia de valor genérica em negócios industriais e marcação das áreas para o Consórcio.....           | 48 |
| Figura 3.1 | Amplitude da Competitividade Sistêmica .- Síntese .....   | 68 |
| Figura 4.1 | Configuração Básica da Cadeia Têxtil.....   | 71 |
| Figura 4.2 | Aglomerado Produtivo de Confecções/Vestuário de Azambuja – Brusque – fluxo da cadeia de produção..... | 73 |
| Figura 4.3 | Sistema Operado sob a Coordenação da AMPE-Br e Sistema Livre.....                                     | 81 |
| Figura 4.4 | Mapa Sintético da Dinâmica do APL de Azambuja. Operada pela AMPE-br.....                              | 84 |



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1.1 Comparação das Características dos Modelos de Organização Produtiva –Economia Industrial e Era do Conhecimento.....       | 17 |
| Quadro 2.1 Processo de Operação em Rede de Empresas.....   | 42 |
| Quadro 2.4 Tipologias de Redes de Firmas, Modelos Estilizados, Complexidade dos Sistemas Técnico-Produtivos e Sócio-Cognitivos ..... | 51 |
| Quadro 4.1 Forças Competitivas, segundo modelo de Porter, observada na cadeia têxtil/confeccões de Azambuja – Brusque.....           | 98 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 4.1 Feira de Negócio – Empresas-Clientes Período de 1997 a 2005 (por semestre).....      | 86 |
| Gráfico 4.2 Feira de Negócio Quantidade de Empresas Ofertantes – 1997 a 2005 (por semestre)..... | 86 |
| Gráfico 4.3 Quantidade de Peças Vendidas 1997 a 2005 (por semestre).....                         | 87 |
| Gráfico 4.4 Quantidade de Peças Negociadas 1997 a 2005 (por semestre).....                       | 87 |

## LISTA DE TABELAS

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabela 3.1  | Estrutura da indústria catarinense por ramos de atividade – períodos 1985, 1988, 2001.....       | 58 |
| Tabela 3.2  | Número de Empresas da Indústria Têxtil no Brasil .....   | 59 |
| Tabela 3.3  | Número de Empregos da Indústria Têxtil no Brasil .....   | 59 |
| Tabela 3.4  | Balanço Comercial da Cadeia Têxtil no Brasil .....   | 59 |
| Tabela 3.5  | Redução do Emprego Formal na Indústria Têxtil em Santa Catarina e Brusque 1994, 1996 3 1999..... | 60 |
| Tabela 3.6  | Perfil Econômico - Município de Brusque - em 1999.....   | 61 |
| Tabela 3.7  | Atividades relacionadas à cadeia têxtil – Confeções – Brusque – ano 2003.....                    | 61 |
| Tabela 3.8  | Número de empresas têxteis/confeções por Tamanho 2001.....                                       | 62 |
| Tabela 3.9  | Distribuição Espacial da Cadeia Têxtil de Brusque (por bairro e por especialidades).....         | 63 |
| Tabela 3.10 | Empresas Complexo Têxteis/Confeções de Azambuja (por especialidade).....                         | 64 |
| Tabela 3.11 | Classificação de 6 Aglomerados Industriais Catarinenses.....                                     | 65 |
| Tabela 4.1  | Síntese histórica do Desempenho da Feira de Negócio – Pronegócio – 1997 a 2005 .....             | 84 |
| Tabela 4.2  | Divisão por Especialização Produtiva entre as Empresas Pesquisadas.....                          | 90 |
| Tabela 4.3  | Origem e Utilização de Serviços de Fação ou Terceirizados.....                                   | 91 |
| Tabela 4.4  | Dependência de Suprimento Extremo de Materiais e Serviços.....                                   | 91 |
| Tabela 4.5  | Principais Vantagens Locacionais do Aglomerado, Segundo o Grau de Importância .....              | 92 |
| Tabela 4.6  | Vantagens Locacionais Ind. Têxtil/Vestuário – Vale do Itajaí.....                                | 93 |
| Tabela 4.7  | Relação Técnica Operacional entre as Empresas e Atores de Suporte.....                           | 94 |
| Tabela 4.8  | Fontes de Recursos – Investimentos Fixos e Capital de Giro, e Origem.....                        | 95 |
| Tabela 4.9  | Relação de Cooperação entre si e demais Instituições (unidade)...                                | 96 |
| Tabela 4.10 | Relação de Cooperação entre si e demais Instituições (por %).....                                | 96 |

## LISTA DE SIGLAS

|          |  |
|----------|--|
| AMPE-Br  | Associação das Micro e Pequenas Empresas de Brusque          |
| ABIT     | Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeções     |
| ABRAVEST | Associação Brasileira do Vestuário                           |
| AICA     | Associação Industrial Comercial de Azambuja.                 |
| APL      | Arranjo Produtivo Local                                      |
| BADESC   | Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina         |
| BESC     | Banco do Estado de Santa Catarina                            |
| BID      | Banco Interamericano de Desenvolvimento                      |
| BNDES    | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social         |
| BRDE     | Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo sul             |
| CETIQT   | Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil             |
| CNA      | Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil    |
| CNI      | Confederação Nacional da Indústria                           |
| DI       | Distrito Industrial  |
| EUA      | Estados Unidos da América                                    |
| EURADA   | Associação Regional de Agências de Desenvolvimento da Europa |
| FAMPESC  | Federação de Micro e Pequenas Empresas de SC                 |
| FDRI     | Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado                  |
| FDRI     | Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado                  |
| IAD      | Instituto Alemão de Desenvolvimento                          |
| IDS      | Instituto de Estudos do Desenvolvimento Social               |
| IEL      | Instituto Euvaldo Lodi                                       |
| MDICE    | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior |
| MPES     | Micro e Pequenas Empresas                                    |
| PIB      | Produto Interno Bruto  |
| PME      | Pequenas e Médias Empresas                                   |
| PSI      | Programa Social Integrado                                    |
| SEBRAE   | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas     |
| SEM      | Stakeholder Relationship Management                          |
| SRD      | Secretaria Regional de Desenvolvimento                       |
| SRM      | Secretaria da Receita Municipal                              |
| UEN      | Unidade Empresarial de Negócio                               |
| UNICAMP  | Universidade Estadual de Campinas                            |

## RESUMO

O trabalho avalia as experiências operacionais do aglomerado de micro e pequenas empresas do segmento têxtil–confeções de Azambuja em Brusque e de seu processo de cooperação e compartilhamento no seio da rede de firmas, diante das transformações ocorridas na economia nacional. A pesquisa recorreu a fontes bibliográficas para fundamentar a conceituação teórica e a registros de experiências empíricas vivenciadas por empresários e diretores de entidades representativas de classe na região, através de entrevistas abertas, complementado com pesquisa de campo junto a empresas associadas da AMPE-Br, com o propósito de conhecer o grau de cooperação e interação entre os principais atores. A pesquisa de campo revelou a existência de comportamento cooperativo entre os atores e, também, expressiva importância atribuída ao papel desempenhado pela AMPE na condução e coordenação de ações pró-ativas de interesse das empresas do aglomerado produtivo de Azambuja em Brusque.

Palavras Chave: Arranjo produtivo local, Redes de Firmas, Competitividade, Desenvolvimento Regional.

## ABSTRACT

The work evaluates the operational experiences of the micron accumulation and small companies of the segment textile-confections of Azambuja in Brusque and its process of cooperation and sharing in the middle of the net of firms, ahead of the occurred transformations in the national economy. The research appealed the bibliographical sources to base the theoretical conceptualization and the registers of empirical experiences lived deeply by entrepreneurs and directors of representative entities of classroom on the region, through opened interviews, complemented with research of together field the companies associates of the AMPE-Br, with the intention to know the degree of cooperation and interaction between the main actors. The field research disclosed to the existence of cooperative behavior between the actors and, also, expressiva importance attributed to the role played for the AMPE in the conduction and coordination of pro-active actions of interest of the companies of the productive accumulation of Azambuja in Brusque.

Key Words: Local productive arrangement, Nets of Firms, Competitiveness, Regional Development.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GERAIS DO ESTUDO

#### 1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho pretende avaliar o desempenho e o comportamento das micro e pequenas empresas industriais que compõem o aglomerado produtivo têxtil, segmento de confecções/vestuário de Azambuja, diante das transformações ocorridas na economia nacional que comprometeram a estrutura produtiva e a competitividade de todo o setor têxtil estadual e nacional nos últimos 15 anos. O estudo tem como referência espacial o Bairro Azambuja, no município de Brusque - Vale do Itajaí - e sua região de influência (Guabiruba, Botuverá, São João Batista e Nova Trento).

A cadeia produtiva da indústria têxtil em Santa Catarina, ainda hoje, passados mais de 100 anos do início da operação dos primeiros teares, representa uma das mais expressivas fontes geradoras de renda e de empregos na economia estadual e congrega significativa participação de micro e pequenas empresas em seu parque produtivo diferenciado.

As indústrias têxteis/confecções e vestuário representam a quarta maior atividade econômica do mundo, segundo a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2000), o consumo *per capita* de produtos têxteis, registrado em 1999, foi de 7,6 kg. O Brasil concentra um dos maiores mercados consumidores do mundo de produtos têxteis e registrou, em 1999, um consumo anual de 8,6 kg por habitante.

Pretende-se, também, tecer considerações sobre a realidade conjuntural e o comportamento das unidades produtivas do agrupamento de empresas que constituem o segmento empresarial de micro, pequenas e médias empresas industriais. O referencial centra-se no Bairro Azambuja no município de Brusque por ter sido, entre meados das décadas de 80 e 90, o maior centro de vendas de produtos do vestuário direto de fábrica da Região Sul do Brasil, devendo o estudo alcançar municípios periféricos, cuja indústria têxtil é polarizada por Brusque.

O estudo foca, ainda, as questões que envolvem o elo mais importante de toda a cadeia produtiva, elo esse estruturado na base das micro e pequenas empresas do setor têxtil-confecções, um dos mais intensivos na utilização de mão-de-obra no Brasil. No decorrer do trabalho, pretende-se identificar a existência ou não de gargalos, de possíveis desbalanceamentos

entre firmas e interfirmas e, também, a disponibilidade de serviços complementares oferecidos pelas instituições públicas e privadas que operam como suporte ao longo da cadeia produtiva.

Nesse contexto serão realizadas as pesquisas, definidos os objetivos e identificados os problemas que justificam a escolha do tema.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral é pesquisar as causas que influenciaram a concentração de micro e pequenos produtores de vestuário de Azambuja – Brusque e avaliar o processo de reestruturação da capacidade competitiva.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

Este estudo tem a expectativa de:

- a) registrar as estratégias diferenciadas adotadas pelo aglomerado de Azambuja, assim como identificar seus pontos fortes e fracos, objetivando sugerir políticas voltadas à consolidação do processo de reestruturação, com base no aumento da cooperação e confiança e, ainda, no aprimoramento dos mecanismos de governança;
- b) avaliar o papel das instituições de fomento no processo de reestruturação competitiva do Aglomerado, objeto da pesquisa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A partir do final dos anos 70, do século XX, ocorreu um novo processo de globalização associado ao advento da terceira revolução tecnológica, cujo elemento motor é o chip, processo esse sustentado em tecnologias de informação e comunicação, na micro-eletrônica, na robótica, em novos materiais e na nanotecnologia. Esse novo momento é denominado de “era do conhecimento” ou, ainda, “nova economia”.

A dinâmica e as fortes transformações na geopolítica e nas relações econômicas ocorridas nas últimas décadas do século XX afetaram profundamente o setor têxtil. Tais transformações implicaram em novas relações de convivência entre capital e trabalho e alteraram o nível de convivência interfirmas, principalmente daquelas de porte pequeno que tiveram de recompor critérios de interação, buscando conquistar coletivamente vantagens competitivas no sentido de manter (ou de reconquistar) sua participação no mercado.

A ruptura do modelo fordista ou da economia industrial influiu fortemente na capacidade de dar respostas à nova realidade e aos desafios do sistema capitalista em mutação. Portanto, a formação e acumulação de capital e a demanda dos mercados já não mais dispunham da eficiência revelada desde a Segunda Guerra Mundial devido à automação e modernização do setor de máquinas e equipamentos e ao processo de *out sourcing*. Tal processo transferiu para os países e regiões com menores custos de mão-de-obra grande parte da produção mundial de bens de consumo de segmentos da indústria tradicional.

Com a crise do fordismo, teve início a modelação de um novo paradigma do desenvolvimento, dessa vez baseado na eletrônica, em novos materiais, na biotecnologia e nanotecnologia, tudo associado à globalização dos mercados e das finanças em geral.

Com o avanço da economia do conhecimento, uma crescente descentralização gerou a multiplicação e a difusão de oportunidades para pequenas empresas se incorporarem ao processo produtivo, até então sob o domínio absoluto das grandes organizações integradas.

A *customização*, produção orientada para atender requisitos da demanda, associada à crescente incerteza do comportamento do mercado, criou espaços para vigorar o sistema de produção flexível, capaz de dar repostas rápidas às variações do novo mercado, sobretudo às empresas que optaram por adotar comportamentos cooperativos em nível de aglomerações de produtores (CUNHA, 2002).

Simplificadamente, as diferenças entre os dois modelos (fordismo e pós-fordismo) podem ser observadas na sua amplitude histórica no Quadro 1.1.



**Quadro 1.1 – Comparação das Características dos Modelos de Organização Produtiva – Economia Industrial e Era do Conhecimento**

| <b>Denominação</b>                                  | <b>ECONOMIA INDUSTRIAL<br/>Fordismo</b>  | <b>NOVA ECONOMIA<br/>Era do Conhecimento<br/>Pós-fordismo<br/>Modelo Flexível</b>  |
|---|--|--|
| Origem  | Estados Unidos<br>Sistema produtivo de veículos - 1914   | Choque do Petróleo<br>Decadência do Estado   |
| Período de vigência                                 | 1945 - 1973  | Início dos anos 80   |
| Características                                     | Produção em massa<br>Verticalização<br>Consumo em massa  | Pequenas empresas  |
| Organização do Trabalho<br>Relação Capital/trabalho | Taylorismo – método racional, tarefas subdivididas, simples repetitivas<br>Concentração da decisão<br>Controle rígido e Processo produtivo protegido do Operário.<br>Fortalecimento Sindical | Interação entre operários, técnicos e engenheiros,<br>Decisões conjuntas   |
| Organização da Produção                             | Empresa auto-suficiente<br>Domínio das grandes empresas<br>Tarefas fragmentadas<br>Produção padronizada em série   | Empresas integradas<br>Participação das pequenas empresas<br>Terceirização<br>Tarefas integradas/coordenadas<br>Produção customizada - viável para pequenas empresas |
| Relação entre Empresas                              | Competição e rivalidade<br>Eficiência da firma   | Cooperação + Competição<br>Eficiência coletiva   |
| Relação com o meio                                  | Adaptação<br>Ênfase na fábrica<br>Mercado regional   | Inovação<br>Ênfase no regional<br>Mercado global   |
| Foco dos Investimentos                              | Imobilização em ativo fixo   | Ênfase ativo intangível – no Conhecimento  |

Fonte: adaptado de Perez (2001) *apud* Cunha (2002)

Em função desse processo, surge um novo formato de organização de produção, constituído por agrupamentos de empresas, concentradas em determinados espaços geográficos e com especialização produtiva em linhas ou segmentos de produtos. Essa forma de organização tem ido objeto dos mais diversos vocábulos, tais como: distritos industriais, arranjos produtivos locais, *clusters*, aglomerados produtivos e redes de empresas.

Independentemente da forma ou denominação que se atribui a esses conjuntos de empresas, o que tem significado para os estudos são as suas características e os ganhos

coletivos resultantes de cooperação, e também a eficiência coletiva que transforma de maneira radical o potencial de competitividade da pequena empresa.

A região de Brusque, importante sub-pólo têxtil/vestuário, integrante do macro-aglomerado produtivo têxtil do Vale do Itajaí, denota, no mínimo, duas grandes configurações de empresas:

a) de um lado, um pequeno número de grandes empresas com baixo grau de verticalização e,

b) de outro lado, um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, contando com forte articulação efetuada pela Associação das Micro e Pequenas Empresas Seção de Brusque – AMPE-br.

O Vale do Itajaí, com mais de 4.700 indústrias, segundo *site* oficial de turismo, [www.belasantacatarina.com.br/valedoitajai](http://www.belasantacatarina.com.br/valedoitajai), se constitui em importante pólo têxtil brasileiro, no qual se destacam os municípios de Blumenau e Brusque. O eixo polarizado por essas duas cidades concentra o maior número de empresas da cadeia têxtil do País, em especial nos segmentos de malhas e produtos felpudos. O estudo realizado pela Confederação Nacional da Indústria – CNI (2000), ao tratar da competitividade do setor têxtil nacional adotou, para fins de definição do modelo analítico, três grandes pólos de produção de produtos têxteis:

1. Na grande Região Sudeste um pólo importante é centrado na Região de Americana (Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré), cujo destaque é da indústria de tecelagem [...].
2. O próximo complexo têxtil brasileiro é em Santa Catarina, na região do triângulo Blumenau, Joinville e Brusque. Área de grande concentração de indústrias, a fibra utilizada provém do Paraná, da Argentina e do Paraguai. As fiações são locais, mas as indústrias se abastecem do fio proveniente de São Paulo. A concentração não é na confecção (exceto na malharia), mas na linha de cama, mesa e banho.

Reconhecidamente, a região do Vale do Itajaí mantém forte presença no mercado nacional com considerável variedade de produtos resultantes do processo de reconversão e transição para a nova economia que a região está implementando.

A contribuição de Brusque na geração de empregos no segmento têxtil-vestuário, no ano de 2001, foi de 12% no Estado, enquanto a participação da microrregião polarizada por Brusque, no mesmo ano, no parque têxtil-vestuário catarinense, atingiu 14,3%, de um universo composto por 5.777 empresas. (Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR - Brusque).

A ampla abertura comercial e financeira, fruto da filosofia globalizante, norteadora da política econômica e social do País nos anos 90, impôs às empresas brasileiras em

geral e em particular à indústria têxtil catarinense, grandes desafios em termos de reconquista e consolidação da competitividade nos mercados interno e externo. “A abertura comercial ocorrida no Brasil nos últimos seis anos acelerou a concorrência entre regiões decadentes como Pernambuco, Minas e São Paulo e as mais dinâmicas, como Santa Catarina e Ceará” (ROLIM, 1997).

Destaca-se, também, que setores tradicionais, como o têxtil, apesar dos esforços de seus empresários em buscar a melhoria de processos de gestão, redefinindo a organização da produção e realizando inversões na ânsia de atingir novos padrões de qualidade, produtividade e desenvolvimento tecnológico, não conseguiram alcançar os níveis de competitividade internacional imposto. O estudo publicado em 1996 pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES também registra o impacto da abertura econômica para a indústria têxtil:

A indústria têxtil foi bastante afetada pelo processo de abertura da economia brasileira. Para se adequar ao novo padrão comercial, o setor está passando por um processo de reestruturação empresarial e organizacional que deverá continuar ainda nos próximos anos.

A fragilização do setor se deveu, de um lado, à falta de políticas públicas facilitadoras da reconversão do parque produtivo e, do outro, à lenta reação dos empresários em geral. O resultado foi sentido pela perda de dinamismo setorial em vários indicadores como “geração de empregos” e “estabilização das exportações” diante de um quadro com forte incremento do comércio externo.

Observou-se, contudo, que após sofrer fortemente os impactos da crise setorial, a aglomeração de micro e pequenas empresas, liderada pela AMPE-br, localizada no Bairro Azambuja, teve forças para adotar políticas pró-ativas.

A análise da região revela sólidas indicações de que a estratégia de reestruturação produtiva adotada pelas pequenas empresas, sob a liderança da Associação Industrial e Comercial de Azambuja - AICA, inicialmente, e pela AMPE-br, posteriormente, está sendo bem sucedida. De outro lado, entendeu-se que várias de suas “linhas de ação” enquadraram-se em uma filosofia de um novo modelo da organização da produção, sustentado no aprimoramento do grau de confiança, na cooperação e nos ganhos resultantes da ação conjunta deliberadamente adotada.

Frisa-se que o trabalho tem a preocupação de ir além da descrição e análise dessa experiência, pois visa, sobretudo, buscar elementos para oferecer subsídios destinados à

adoção de políticas públicas, objetivando a consolidação desse modelo e, também, de examinar o potencial de aplicação em outros agrupamentos produtivos semelhantes.

No modelo internacional, as empresas procuram especializar-se na fabricação de um determinado tipo de produto buscando deter certa vantagem competitiva. Para isso, investem em máquinas de grande produtividade. Nesse modelo, há a nítida separação das etapas do processo produtivo, conforme pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria - CNI e Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções - ABIT em 2000. Essa pesquisa realça que as etapas nobres da cadeia de valor, tais como a criação do produto (desenho e modelagem), o *marketing* e a distribuição, são de responsabilidade das centrais detentoras de marcas consagradas, como, por exemplo, Pierre Cardin e Calvin Klein. Enquanto a parte de manufatura, propriamente dita, qual seja, a elaboração das peças, fica dispersa pelos países que garantem mão-de-obra mais barata.

O agrupamento de empresas na região denominada de Azambuja, foco do estudo, constitui-se num aglomerado industrial, composto por micro e pequenas empresas, e é especializado na produção de peças de vestuário, cama, mesa e banho. Esse aglomerado sofreu forte impacto causado pelas transformações na política econômica e industrial adotada pelo Brasil a partir de 1990. Tal situação também repercutiu em centenas de outras micro e pequenas empresas distribuídas espacialmente pelos diversos centros especializados em produtos têxteis/confecções/vestuário do país.

Essa aglomeração de micro e pequenas empresas, diferentemente de outros “pólos de vestuário”, denominação comumente empregada nas décadas de 70 e 80, redefiniu suas estratégias de negócios baseadas no comportamento cooperativo, revolucionando as práticas até então utilizadas.

Fixa-se, outrossim, a hipótese de que as atuais medidas, tomadas conjuntamente, sob a liderança da AMPE-br, no aglomerado Azambuja, ainda sejam insuficientes para lograr um grau de competição sustentável que permita manter um ritmo crescente de expansão e preservação da fatia do mercado conquistado. Sublinha-se que a maioria das ações ainda carece de um apoio pró-ativo por parte das instituições governamentais, particularmente, pela política industrial que fomenta o desenvolvimento local integrado.

A manutenção de vantagens competitivas, segundo pesquisa liderada pela UNICAMP, em 2002:

[...] deve-se dar de maneira constante, seja pela redução de custos, seja pela flexibilização e compartilhamento dos riscos dos investimentos, seja

despertando a especialização, buscando a valorização das competências complementares, e seja também através do estímulo à capacidade de inovação.

Entende-se, ainda, que o número de atores aderentes ao projeto da AMPE-br, embora significativo, não abrange a maioria das empresas da região objeto da pesquisa. Outrossim, mesmo considerando a reconhecida importância para a economia da região e, por extensão, para o parque industrial têxtil da região, nota-se que há carência de estudos mais abrangentes e focados no reexame e na avaliação da experiência de Azambuja, experiência essa que está viabilizando a organização de micro e pequenos produtores industriais na região, motivando-os a cooperarem e desenvolverem ações conjuntas.

#### **1.4 METODOLOGIA**

No Brasil e em Santa Catarina, em particular, a literatura que trata da história e do exame do desempenho do setor têxtil tem sido enriquecida periodicamente com trabalhos, estudos e pesquisas técnicas e acadêmicas, tendo como objetivo melhor conhecer a trajetória e a importância desse setor na formação e consolidação do parque industrial brasileiro e catarinense.

Além de utilizar informações no acervo bibliográfico disponível, buscou-se também, informação que pudesse melhor retratar o impacto da abertura comercial no setor têxtil e na região objeto do estudo. Contudo, observou-se que poucos são os trabalhos que retratam o impacto sobre a cadeia têxtil catarinense das ações resultantes da política econômica oriunda do Plano Real. Essa cadeia produtiva, desde a decisão de abertura da economia, vinha “passando por profundas transformações”, como registra o estudo encomendado pela CNI/ABIT, (2000). Nesse período muitas empresas tiveram de fechar suas fábricas devido à perda de competitividade. Outras empresas, algumas de grande porte, permaneceram operando, porém ainda não completaram o processo de recuperação, quer pelo insuficiente apoio institucional, quer por falta de visão de conjunto e de percepção da importância da união de esforços para a adoção de soluções compartilhadas, ou, ainda, devido à recusa em empregar estratégias competitivas compatíveis com a nova realidade da economia nacional em um contexto de mundo globalizado.

A seguir faz-se referência à metodologia utilizada para conhecer as estratégias de competitividade adotadas pelo arranjo produtivo local objeto desta pesquisa, abrangendo o levantamento de informações na AMPE-br, as pesquisas na literatura disponível e a realização de entrevistas com técnicos e empresários qualificados de empresas representativas do segmento das micro e pequenas empresas do setor na região selecionada.

Os critérios adotados para a seleção da amostra de empresas que interagem na região, incluindo as fornecedoras de serviços, faccionistas e empresas de confecções tidas como “montadoras” de peças, visaram assegurar a representatividade da estrutura empresarial existente (micro, pequena ou média). Outro critério, também adotado, foi o de pesquisar empresas que lideram a ação de recuperação do segmento na região.

A pesquisa teve como fundamento o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD aplicado no Brasil por Stamer *et alii* e Lanzer *et alii* em diversos estudos setoriais. Referido modelo preconiza que a capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico só pode ser entendida quando analisada na amplitude que englobe os níveis meta, macro, meso e micro. Por seu turno Casarotto & Pires (2001) complementam o modelo de avaliação da competitividade efetiva sugerindo o “cruzamento dos índices Técnicos, Instrumentais e índices de Ferramentas”.

Utilizou-se, ainda, o critério de classificação de “pólos” têxteis, baseado na metodologia adotada pela CNI/ABIT (2000), que caracterizou, na cadeia produtiva têxtil nacional, dois tipos de pólos. Um deles, denominado macro pólo, ou seja, um conjunto de pólos locais formando um pólo maior. É o caso do macro pólo têxtil do Vale de Itajaí, no qual se inclui toda a cadeia têxtil formada pelas grandes, médias e pequenas empresas, integradas ou não. O outro tipo de pólo definido na metodologia CNI/ABIT (2000) possibilita enquadrar o arranjo local, polarizado por Brusque, e tem como referencial o Bairro Azambuja. Esse aglomerado produtivo composto por empresas associadas à AMPE tem cerca de duas centenas de micro e pequenas empresas e apresenta, sem dúvida, um importante potencial de desenvolvimento, não só pelas conquistas obtidas em passado recente, mas também pela forma com que emergiram de uma situação crítica e retomaram ao novo ritmo de crescimento. Esse aglomerado está reconquistando vantagens competitivas diferenciadas no mercado regional de confecções/vestuário.

E, por fim, registra-se que as entrevistas, realizadas pelo autor, contaram com a participação direta de dirigentes de entidades de classe, entidades financeiras oficiais, associações, SEBRAE, empresários do setor e dirigentes de micro e pequenas empresas.

#### 1.4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi delineada em quatro grandes vertentes. A primeira se destina a selecionar e examinar as fontes bibliográficas para fundamentar a conceituação teórica das

matérias pertinentes à temática de aglomerações produtivas, à economia industrial, às redes de empresas e à nova revolução tecnológica.

A segunda se destina ao levantamento documental e pesquisas empíricas, objetivando o exame das indústrias e dos aglomerados, da forma e das experiências históricas assimiladas por técnicos da área de fomento industrial e do próprio autor, além de reunir e selecionar os dados secundários e as pesquisas empíricas dedicadas ao exame da indústria têxtil/vestuário e ao aglomerado produtivo de Brusque e Blumenau.

A terceira dedicou-se a entrevistas abertas com empresários e diretores de entidades representativas de classe e agentes institucionais na área de apoio técnico, financeiro e gerencial. Sublinha-se que foram contatados diversos empresários, tanto visitantes compradores quanto empresários locais produtores que participaram de feiras e rodadas de negócios promovidas pela AMPE-br, além de consultar as pesquisas divulgadas pelo jornal oficial da AMPE-br.

E a última corresponde à aplicação de questionário estruturado com vinte e cinco perguntas semi-abertas, que visa a identificação e a caracterização do aglomerado. Dentre os propósitos que justificam a aplicação do questionário, destaca-se o de avaliar o grau de cooperação entre atores e os tipos de interação mais comuns no aglomerado em tela.

#### 1.4.2 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Os procedimentos que nortearam o presente estudo foram fundamentados na metodologia da pesquisa **qualitativa do tipo interpretativa**. Esse método de levantamento da pesquisa qualitativa de dados descritivos sobre pessoas, sobre determinados espaços geográficos, representa um processo interativo de contato direto entre o pesquisador e a situação em estudo (Godoy, 1995). Igualmente para Alperstedt (2000), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador condições para melhor captar os fatores que envolvem o fenômeno a ser estudado a partir da visão e perspectiva das pessoas e atores neles envolvidos.

De acordo com Barros & Lehfeld (2004) a pesquisa científica pode ser entendida como o procedimento sistemático e intensivo de exploração ou inquisição com intenção de descobrir, explicar ou compreender os fatos que compõem uma determinada realidade. Perduram, ainda, forte controvérsias sobre a cientificidade da pesquisa aplicada no âmbito das ciências sociais em comparação com a pesquisa no âmbito das ciências da natureza, conforme registra Minayo, (1994) *apud* Barros & Lehfeld (2004). Nesse sentido o autor sugere:

Ao tratamos das ciências sociais não podemos adotar o mesmo modelo de investigação das ciências naturais, pois o seu objeto é histórico e possui uma consciência histórico-social. Isto significa que tanto o pesquisador como os sujeitos participantes dos grupos sociais e da sociedade darão significados e intencionalidade às ações e às suas construções.

O estudo adotou o sistema de pesquisa descritiva e de campo como procedimentos básicos e utilizou como prática para descrição do objeto: a observação, o levantamento de dados através de pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, as entrevistas e a aplicação de questionário/formulário específico.

A pesquisa de campo se deu em vários estágios distribuídos em diversas atividades ao longo do tempo e o primeiro contato ocorreu no ano de 2000, em forma de visita exploratória à Presidência da AMPE-br, a empresas formais e diversas outras “quase formais” que desenvolviam, com sucesso, em forma de empresa familiar, atividades complementares na cadeia local de confecções.

Outro estágio se deu através de visitas às feiras têxteis realizadas no município, abertas ao público e fechadas (direcionadas) como a Pronegócio, ocasião em que ocorreram contatos e entrevistas informais com importantes empresários expositores, lideranças técnicas e representativa de classe.

O terceiro estágio foi sub-dividido em duas etapas. Na primeira foram realizadas duas entrevistas exploratórias, uma com o empresário, fundador e Diretor da AMPE-br, e a outra com a Assessora de Comunicação da entidade. As entrevistas em formato de perguntas e respostas livres, cujo formulário integra o Anexo do presente estudo, contaram com a participação direta do Doutorando Prof. Idaulo Cunha, co-orientador desta dissertação. E a segunda etapa desse estágio da pesquisa foi destinada a contato com empresários selecionados em função de sua representatividade como elo da cadeia produtiva do Arranjo Produtivo Local - APL de Azambuja em Brusque.

Foram identificadas cinco empresas de diferentes “portes” com características específicas de organização da produção, de linha de produto e de formas de divisão do trabalho no âmbito do Arranjo.

Essa etapa contou com questionário/formulário preenchido pelo pesquisador em contato direto com o empresário/pesquisado. Segundo Barros & Lehfeld (2004), o questionário quando preenchido diretamente pelo agente da pesquisa passa a ser denominado de formulário e esclarece:

O questionário e o formulário são instrumentos muito usados para o levantamento de informações. Diferenciam-se apenas no que se refere à forma de aplicação.



O questionário é preenchido pelo próprio entrevistado, e o formulário é preenchido indiretamente, isto é, pelo entrevistador.

Esses autores definem entrevista como uma forma de levantamento e registro de informações resultantes do “relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador”. Essa técnica de pesquisa pode ser classificada em pesquisa estruturada e não estruturada e:

Nas entrevistas não estruturadas, o pesquisador, através do estabelecimento de uma conversa amigável com o entrevistado, busca levantar dados que possam ser utilizados em análise quantitativa e qualitativa, selecionando-se os aspectos mais relevantes de um problema de pesquisa.

#### 1.4.2.1 Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa

A pesquisa denominada quantitativa tem como principal foco o dimensionamento em números e busca representar tudo aquilo passível de medição e o seu perfil é fundamentalmente descritivo (MEZZAROBBA & MONTEIRO, 2000).

Por outro lado, a modalidade de pesquisa qualitativa prioriza idéias, coisas e pessoas diferenciáveis entre si. Uma das características da pesquisa qualitativa é buscar conhecer e identificar a natureza dos fatos, na qual “a compreensão das informações é feita de uma forma mais global e inter-relacionada com fatores variados, privilegiando contextos” (Mezzaroba & Monteiro, 2000). Os autores citados entendem que o resultado desse tipo de pesquisa tem como base preponderante a experiência, o exame e a interpretação do fenômeno estudado.

Cervo & Bervian (1974) entendem que no processo de delimitação da pesquisa pode-se fixar circunstâncias, sobretudo de tempo e espaço, identificando-se o quadro histórico e geográfico em cujos limites se localiza o assunto.

A abordagem qualitativa, segundo Aaker (2001), oferece maior profundidade e riqueza da realidade pesquisada. Tal método de pesquisa premia a obtenção de dados descritivos, quando se trata de abordagem de pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto (pesquisador e situação em estudo) (GODOY, 1995).

Rossetti (1980) esclarece que nas ciências econômicas os princípios, as leis, as teorias e os modelos desenvolvidos devem ser entendidos dentro das características e limites próprios das ciências sociais:

Para cada uma das leis econômicas já codificadas há, com efeito, a possibilidade de evidências factuais ou de comprovações a nível de confrontação com a realidade. Todavia, o grau de certeza e exatidão com que os economistas formulam e controlam as suas leis não pode ser comparado com o que prevalece nas Ciências Experimentais. Estas, para a verificação de suas leis, podem isolar, através de experiências de laboratório, cada um dos fatores que interferem no sistema sob observação.

Dessa forma a abordagem qualitativa foi a mais apropriada para a presente pesquisa, oferecendo melhores condições para analisar as relações entre os atores do aglomerado produtivo de Azambuja a partir do entendimento da realidade econômica, social e política da região.

#### 1.4.3 Estudo de Caso

Entende-se que o estudo do caso envolve o conhecimento do acervo histórico, cultural, político e vocacional empreendedor, que transcendem a mapeação em fórmulas numéricas (GODOY, 1995).

Uma das características que mais identifica a pesquisa qualitativa é o Estudo de Caso. Nele o objeto, segundo Mezzaroba & Monteiro (2000):

[...] sofre um recorte metodológico de forma que o pesquisador assume o compromisso de promover a sua análise, de forma profunda exaustiva e extensa, o que equivale a dizer que deverá examinar seu objeto sempre levando em consideração os fatores que acabam influenciando direta ou indiretamente na sua natureza e desenvolvimento.

O objeto desse estudo é a pesquisa voltada para a análise detalhada de certa unidade de processamento ou de certa realidade. Visa, segundo Godoy (1995), o exame de um ambiente ou de uma situação específica. Esse mesmo autor entende que esse método de pesquisa:

[...] tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

#### 1.4.4 População Pesquisada e Amostra

O universo da presente pesquisa é enfeixado pelo espaço geográfico de influência do arranjo produtivo têxtil/confecções de Azambuja, tendo como referencial as empresas integrantes da AMPE-br e que compõem um grupo de aproximadamente 150 empresas que formam a base do programa de interação do produtor industrial com o comerciante, denominado de Pronegócio. Para compor a amostra da pesquisa que melhor identificasse o caso em estudo, adotou-se o critério de amostra intencional não probabilística, em que foram selecionadas cinco empresas e líderes da comunidade integrados ao processo de organização produtiva da região.

O estudo sobre o processo de transformação e evolução competitiva de um aglomerado de micro e pequenas empresas envolve conhecimentos sobre a história, os traços

culturais, políticos e sociais, que transcendem a formulações estatísticas. Foram escolhidas cinco empresas do universo da AMPE-br pelo processo de amostra não probabilística intencional ou seleção racional, como define Barro & Lehfeld (2004).

Nesse contexto a pesquisa foi fundamentada na metodologia qualitativa do tipo interpretativa. A abordagem interpretativa buscou a compreensão do processo de aglutinação e complementação no âmbito do APL, a partir da interpretação dos próprios atores, no sentido de captar como se dá a interação, troca e intercâmbio de técnicas, conhecimentos e complementação do processo produtivo de bens e serviços, entre as empresas no espectro da organização coordenadora – a AMPE-br. E foram consideradas as interpretações que os atores têm do processo, permitindo ao pesquisador formatar fundamentos teóricos que possam caracterizar o fenômeno estudado, ação que Mintzberg (1983) denomina de *creative leap*.

#### 1.4.4.1 Coleta dos dados e procedimentos

Para a obtenção dos dados foram utilizadas fontes primárias, incluindo entrevistas e questionários/formulários apresentados à direção das empresas objeto da pesquisa.

Os questionários foram elaborados no sentido de conhecer a estrutura do acervo produtivo do aglomerado, as suas relações com o mercado e com os agentes institucionais locais e regionais que demandam interações e, sobretudo, a cooperação entre as empresas do aglomerado. As perguntas que compõem esse questionário procuraram identificar os diversos aspectos da convivência entre os parceiros e as entidades de classe e de apoio técnico, financeiro e organizacional vigentes no seio do aglomerado e nos níveis meta, macro, meso e micro.

O procedimento de coleta de dados se deu através de:

a) análise documental, para a obtenção de dados e informações históricas, produtos, perfil empresarial, distribuição espacial, especialização e sistemática operacional do arranjo. Nesse processo o pesquisador recorreu a publicações e relatórios da AMPE-br, da Receita Municipal e do SEBRAE; e

b) entrevistas individuais com perguntas abertas realizadas frente a frente com o empresário ou líder. Nessa oportunidade o assunto-objeto da entrevista é explorado em detalhes. Conforme Aaker (2001), nessas técnicas as perguntas devem progredir dentro de encadeamentos de acordo com as características do objeto de estudo.

Além das entrevistas exploratórias, destituídas de formatação prévia, foram realizadas entrevistas formatadas, gravadas e posteriormente transcritas, constituindo rica fonte de informação para a elaboração desse estudo. Foram entrevistados, além do Diretor-Presidente da AMPE-br – empresário Sr. José Augusto Guireli, o atual Secretário de Desenvolvimento Econômico e Agricultura de Brusque, Presidente da AMPE-br, empresário Sr. Luis Carlos Rosin; o Empresário-fundador da AICA e da AMPE-br, Sr. Anilcon (Nilo) Schulenburg e a Srta. Maritza Margareth Faqueti, Assessora de Comunicação da AMPE-br; o Sr. Wanderley Belotto, Diretor Administrativo, Jurídico e Legislativo da AMPE-br e Coordenador do Profomento.

Os questionários/formulários foram elaborados com perguntas fechadas, preenchidas em entrevista direta entre o empresário entrevistado e o pesquisador.

O primeiro contato com a realidade do aglomerado de Azambuja em Brusque ocorreu em Novembro de 2000, oportunidade em que se entrevistou o então Presidente da AMPE-br, o empresário Sr. Luis Carlos Rosin.

#### 1.4.5 Limitação da Pesquisa

A principal limitante da pesquisa está caracterizada pela preocupação em manter uma reserva de informações que possa identificar as características da empresa, se pequena ou micro, ou se formal ou informal.

Um outro fator de limitação da pesquisa refere-se ao método adotado, que pode restringir a generalização para outras realidades de organizações similares. O método de estudo de caso pode restringir os resultados aos limites do universo pesquisado, contudo os procedimentos metodológicos adotados para o caso podem ser realizados se utilizados em análise das situações semelhantes.

A coleta de dados primários foi fundamentada na credibilidade e confiança que o pesquisador atribuiu aos agentes entrevistados. No estudo, destacam-se entrevistas com entidades representativas de classe (AMPE, PROFOMENTO) e organizações produtivas, através de seus líderes, pessoas identificadas pelo pesquisador como expressivas no processo de concepção e operacionalização do processo de transformação do aglomerado produtivo em análise.

A escassez de tempo dos entrevistados, aliada às características próprias do pequeno empresário, mormente aqueles que acumulam função diretiva nas associações de classe, foi fator limitante na pesquisa, exigindo várias viagens à cidade de Brusque. Outra limitação

prende-se ao fato do pesquisador não dispor de apoio institucional capaz de permitir o acesso mais facilmente às informações estruturais, econômicas e financeiras no universo do aglomerado.

## 1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No decorrer dos cinco capítulos desta dissertação, relata-se a representatividade da indústria da transformação e do segmento têxtil/vestuário para o Estado, o papel do aglomerado de micro e pequenas empresas na região do Vale do Itajaí e o desempenho dos empresários no esforço em reconverter a sua estrutura de produção diante dos desafios resultantes da abertura econômica nacional e da nova ordem industrial.

No primeiro capítulo trata-se dos objetivos, das justificativas, da metodologia e da problemática da pesquisa.

O segundo aborda a revisão da ampla bibliografia que trata dos conceitos de redes de empresas, aglomerados produtivos, distritos industriais e arranjos produtivos locais. Essa revisão busca lastrear a fundamentação teórica da pesquisa.

O terceiro é dedicado ao posicionamento do complexo produtivo do segmento têxtil/vestuário de Santa Catarina, do Vale do Itajaí e, mais detalhadamente, o de Brusque. Nele será definida a base metodológica aplicada na pesquisa, realçando o roteiro de entrevistas e o levantamento de dados e informações das empresas e entidades de classe, técnica e empresarial, objeto da pesquisa.

E o quarto capítulo tratará da análise da pesquisa visando avaliar os resultados já alcançados pelo aglomerado em foco.

As principais constatações e conclusões, resultantes do trabalho, serão sintetizadas no quinto capítulo, que apresentará sugestões e recomendações específicas, resultantes do aprendizado obtido do trabalho desenvolvido. Objetiva-se, ainda, propor uma lista de observações, visando o aumento da eficiência na aplicação de instrumentos de políticas públicas voltadas a acelerar o processo de reestruturação do aglomerado de produtores de Azambuja – Brusque.

Finalmente, a bibliografia será composta de documentos periódicos, jornais, livros, apontamentos do autor, entrevistas e material disponível na internet.

## 1.6 O CONTEXTO

Constatou-se que o exemplo de iniciativas como as das empresas que formam o conjunto de produtores industriais liderados pela AMPE-br ainda não é adequadamente estudado por entidades oficiais de planejamento responsáveis pela fixação de políticas pública de consolidação da estrutura industrial do Estado e pelos agentes de fomento governamental. Em verdade, uma das razões aventadas é devido ao pequeno porte das empresas que o compõem. Contudo, observou-se que algumas instituições de fomento iniciaram entendimentos com o intuito de cooperar nos seus projetos coletivos, ainda que timidamente.

Há, ainda, como uma área de “sombreamento” em Brusque e no Vale do Itajaí uma forte presença formada pelo segmento de grandes e tradicionais empresas têxteis-vestuário, muitas delas também têm buscado superar momentos críticos de reestruturação produtiva e financeira. Observou-se, também, que a crise está levando as grandes empresas a competir com os subsistemas menores e menos visíveis que acabam perdendo a oportunidade de serem programaticamente focados.

Sem prejuízo da busca urgente de soluções para revitalizar esse importante elenco de grandes empresas, concomitantemente, deve-se procurar a sustentabilidade de agrupamentos de pequenas empresas, que já demonstraram um espírito organizativo orientado para a identificação de saídas por meio de um processo ordenado de cooperação interfirmas sob a estrutura de governança da associação de empresas.

Há certo temor de que se não houver adequada avaliação dessa e, eventualmente, de outras experiências em andamento em Santa Catarina, o Estado perderia a oportunidade histórica de aproveitar um grande manancial de competências locais, lastreadas em destacado espírito empreendedor e em uma nova abertura para a busca de soluções conjuntas somente pela cooperação interfirmas e entre atores.

A hipótese é de que essa experiência poderá constituir-se em um modelo para ampliar a ação de fomento dentro de novos paradigmas de agenciamento da ação creditícia da realidade da nova economia.

A exemplo do segmento das indústrias alimentar e construção civil, o subsetor têxtil-vestuário por sua trajetória se confunde com o desenvolvimento histórico do espaço urbano, social e econômico. Trata-se do tripé da cidadania que deu origem ao segmento industrial composto pelas atividades madeireira e mobiliária, alimentar e têxtil-vestuário, sendo caracterizado como setor tradicional. Setor esse que corresponde às demandas primárias do

homem. Estas atividades, produção alimentar, moradia e confecções de vestuários, conhecidas também como atividades compulsórias, estágio do desenvolvimento dos fundamentos básicos de segurança coletiva, representam em muitos casos o primeiro estágio do desenvolvimento industrial.

Em Santa Catarina, o segmento têxtil, por meio de sua cadeia produtiva (fiação, tecelagem, confecções, vestuário), em 1970, contribuía com 18,7% do valor de transformação industrial e evoluiu para 23,7%, em 1985: porém nos últimos 15 anos veio perdendo expressão, terminando a década de 90 em uma posição inferior a que detinha há trinta anos. A participação do segmento na formação do valor bruto da produção industrial, registrado no ano de 2000, foi de 17,4%, conforme dados do IBGE.

A participação do setor têxtil/confecções na formação do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro em 2000 foi de 4,4%. Em Santa Catarina, a contribuição à formação do PIB do setor têxtil/vestuário no ano de 2000 alcançou 6,3%. Comparando, essa participação do setor têxtil, no âmbito de Santa Catarina, com a mesma participação no âmbito do Brasil, pode-se concluir que esse segmento representa para o conjunto da economia catarinense uma importância muito superior àquela que o setor representa para a economia do País.

Quando observada sob uma maior amplitude, a cadeia produtiva de têxteis estende-se por um vasto conjunto de empresas e de atividades produtivas. Os efeitos a montante abrangem a área rural, iniciando pelo tratamento do solo e da agricultura (genética, espécies, plantio, colheita), e passando pela agroindústria, (algodoeiras, extração de óleo, ração animal, etc.). No segmento têxtil, propriamente dito, destacam-se as fases de fiação, tecelagem, tingimento e confecções. A cadeia produtiva se estende ainda aos segmentos dos produtos das indústrias de máquinas, equipamentos, componentes e também acessórios de plásticos, da indústria metal/mecânicos (botões, fechos etc.), etiquetas e toda uma vasta gama de adereços. Esse conjunto complexo, envolvendo consideráveis recursos em investimentos, gera oportunidades de trabalho para milhares de trabalhadores. A jusante há a rede de comércio atacadista, comércio de passamanaria, lojas de vestuários/confecções e boutiques das mais diversas. Isso sem contar as atividades de prestação de serviços e de logística externa.

A atividade industrial de confecções de vestuário, em particular, e, nela, a dos produtos de cama e mesa em geral, caracteriza-se, em termos da organização da produção, como produtora de bens de elevado grau de diferenciação nas estações do ano e nos diversos espaços geográficos. A essas dinâmicas e constantes diferenciações, que ocorrem não só no Brasil, mas

também em quase todo o mundo, conforme CNI-ABIT (2000), incorporam-se as constantes variações nas matérias-primas, nos processos produtivos, nas máquinas e nos equipamentos existentes, nos padrões de concorrência e nas estratégias empresariais, como atesta o estudo da CNI e ABIT (2000):

Esta característica de apresentar grande heterogeneidade em seus produtos, com a existência de 21 segmentos distintos, conforme divisão feita pela ABRAVEST (cama, mesa, banho e variedades de roupas e acessórios), dificulta a realização de análise conjuntural fato que nos leva a focalizar o estudo prioritariamente no segmento vestuário.

O recente levantamento realizado pelo SEBRAE nacional qualifica o setor têxtil como o maior empregador de mão-de-obra, depois da construção civil, com mais de 1,5 milhões de empregos diretos, ofertados por uma rede de 30 mil empresas, espalhadas por grande parte do Brasil. No ano de 2002, como resultado do início da retomada de fôlego do mercado externo, o setor já tinha exportado US\$ 1.2 milhões.

A decisão de estudar o aglomerado de micro e pequenas empresas do segmento têxtil/confecções/vestuário está lastreada no papel que esse segmento representa para:

- a) a agregação de valores econômicos e sociais na cadeia têxtil estadual;
- b) a geração de renda das famílias da região;
- c) a preservação do espírito empresarial e a cultura industrial têxtil;
- d) o desenvolvimento de novas formas de cooperação e divisão do trabalho e
- e) o exemplo de articulação entre pequenos empresários com as novas técnicas de atuação em parcerias e em redes de produção.

O estudo foca as questões que envolvem um dos elos da cadeia da produção, talvez o mais importante de toda a cadeia produtiva, quando trata do perfil da micro, pequena e média empresa no Brasil. No decorrer do trabalho será possível identificar gargalos, desbalanceamentos entre firmas e interindústrias, complementaridades de serviços e atuação e influência de instituições públicas e privadas. Tem-se, também, presente a participação da AMPE-br quanto às questões no âmago da cooperação e governança, que devem existir ao longo das etapas da cadeia produtiva do aglomerado Bairro Azambuja.



## ***CAPITULO II***

### ***REFERENCIAL TEÓRICO***

*Um dia acreditei numa Nova Economia. Publicamos o livro Investment (ações é o melhor negócio), era 1929, dois dias depois a bolsa quebrou. (Peter Drucker, 2003).*

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

O conceito de bem-estar social varia no tempo e no espaço e segundo Celso Furtado, (1974):

[...] deve ser a meta permanente das ciências econômicas, quando sua função principal é buscar satisfazer as necessidades da sociedade, cabendo ao Estado, através de seus meios indutores, regulatórios e agenciadores, a responsabilidade de promover uniforme e homogeneamente o bem estar da sociedade.

O desenvolvimento econômico oferece as condições e os pressupostos a essa função pública.

Cabe ao Estado, sem dúvida, com base em sua filosofia de governo, determinar a forma de promover o desenvolvimento industrial; para tal missão dispõe de agentes de fomento e instituições técnicas e especializadas responsáveis pela implementação de política industrial determinada.

Passados os anos de crise do modelo brasileiro de desenvolvimento, durante a década de oitenta e metade da de noventa do século XX, ressurgiu, sobretudo no limiar do século XXI, com toda força, quase como uma inovação, o interesse pelos aglomerados industriais, sob diferentes formatos e conceitos, como *locus* privilegiado para estimular o desenvolvimento de regiões e locais específicos (CUNHA, 2002).

Após a crise de 1929 predominou, nos EUA, o modelo de desenvolvimento denominado fordismo. Tal modelo se estendeu após 1945 ao Japão e alcançou diversos países da Europa. Os seus fundamentos se caracterizavam pelas formas de produção e de trabalho postas em prática pioneiramente no complexo produtivo da indústria Ford.

O sistema fordista de produção transcendeu o período da Segunda Guerra Mundial, vindo a contribuir, nas décadas de 50 e 60, para a grande transformação da economia mundial, cujo efeito ficou conhecido como os “anos dourados”. O fordismo se espalhou por muitos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil. As crises do petróleo dos anos 70

coincideram com a exaustão desse modelo e precipitou sua ruptura, ocorrendo, assim, o surgimento, nos anos 80, de um novo modelo de organização produtiva. Esse novo modelo buscava oferecer maior versatilidade na estrutura produtiva, passando a ser entendido como modelo flexível de produção ou pós-fordismo (ARIENTI, 1996).

A crise do sistema fordista de produção na década de 70 foi considerada como inerente ao próprio modelo e apresentou queda na produtividade e nas margens de lucros. A partir da década de 1980, esboçou-se nos países industrializados um novo padrão de desenvolvimento denominado pós-fordismo ou modelo flexível.

Para compreender as tendências do novo modelo flexível que rompe o paradigma e ameaça o emprego de mão-de-obra formal, baseado na tecnologia da informação, segundo diversos autores, é necessário levantar, ainda que de forma simplificada, algumas características do fordismo e as principais razões que levaram ao seu esgotamento, tais como: o avanço tecnológico e o modo de organização da produção. O fordismo contou, inicialmente, com os avanços tecnológicos alcançados no final do Século XIX, como a eletricidade e o motor à explosão. Mais tarde incorporou os avanços da alta tecnologia desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, a exemplo dos materiais sintéticos e do motor a jato. E, finalmente, no pós-guerra, começou a usufruir os avanços científicos alcançados nas áreas da eletrônica e da tecnologia da informação. Quanto à organização da produção, as grandes empresas industriais baseavam seu modo de produção em extensas esteiras rolantes gerando uma seqüente linha de montagem. O resultado foi uma produção massificada que utilizava maquinaria cara; acumulavam-se grandes estoques extras de insumos e milhares de produtos padronizados eram feitos para mercados de massa.

Já no Século XX, a experiência do modelo de desenvolvimento italiano aplicado em sua região nordeste, a partir das décadas de 50 e 60, representou um novo processo de maximização das vantagens regionais a ponto de despertar o interesse de muitos outros países em diversos continentes.

A transformação econômica e social que ocorreu na região nordeste da Itália, segundo Casarotto (1996), deve-se basicamente ao processo organizativo adotado naquele país. “Todas as instituições privadas e órgãos públicos com atuação regional devem dedicar atenção e direcionar suas ações para o FDRI – Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado”.

## 2.2 CENÁRIO POLÍTICO E SÓCIO-ECONÔMICO

As forças de transformações e as quebras de paradigmas que se estenderam por todo o mundo, a partir dos anos 80, questionaram não só a organização da geopolítica mundial, mas também a organização da produção que implicou em novos conceitos para a distribuição espacial das unidades produtivas.

O quadro atual da economia mundial, segundo Casarotto & Pires (2001), tem seu foco em três grandes vetores. O primeiro, no plano econômico, destacando a *globalização* e sua conseqüente ampliação do ambiente de competição; o segundo, no plano social, valorizando fortemente o ambiente, a *regionalização*. E o terceiro, no plano político, os autores entendem que os efeitos econômicos da globalização acabaram por obrigar os países a reduzirem seus custos e a reverem seus sistemas assistenciais, implicando em um processo de *descentralização* como ação deliberada de governo.

A clara necessidade de reorganizar os fatores de produção e os critérios de gestão empresarial, inter e entre firmas, objetivando compatibilizar bens e serviços produzidos localmente, com os padrões vigentes no resto do mundo, impõem uma revisão nos conceitos de qualidade e produtividade de nossas empresas, particularmente as micro e pequenas empresas.

As formas de relações intra e inte-empresas vêm se solidificando no processo de reestruturação industrial. Esse movimento conduziu à reformulação das estratégias das grandes empresas, pois foi necessário reformular as articulações entre os agentes econômicos e incorporar novos condicionantes à elevação dos níveis de competitividade industrial (COUTINHO 1994 e SOUZA 1997).

Tais mudanças provocaram significativas alterações na forma de produzir, administrar e distribuir, resultando em fortes mudanças nas relações entre empresas, colaboradores (trabalhadores) e entre instituições de classe, técnicas e públicas (LEON & AMATO, 2003).

Nesse novo panorama de interação tem surgido, como registra Casarotto e Pires (2001), a necessidade de um suporte, em escala de produção, no sentido de oferecer à região poder suficiente para tornar-se “aberta com o Mundo”, permitindo que suas pequenas empresas consigam beneficiar-se das economias externas originárias da marca regional, do volume de produção, da tecnologia, da logística e da real vocação da região.

Para a interação desses novos fatores econômicos, sociais e políticos da região, a cooperação é fator determinante. Por meio desse espírito cooperativo é que se poderá alcançar

um grau de competitividade compatível com a realidade do atual mercado globalizado, resultando na melhora dos níveis de qualidade de vida e na redução das diferenças entre as camadas sociais da região.

## 2.3 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE AGLOMERADOS INDUSTRIAIS

### 2.3.1 Distritos Industriais

É fato reconhecido que a importância dos distritos industriais, como forma de otimizar sinergias de aglomeração produtiva, vem sendo objeto de análise há muitos anos. Marshall, no final do Século XIX, aprofundou os estudos sobre as vantagens de concentrar em determinado espaço as unidades produtivas das empresas industriais. No Brasil, nas décadas de 60 e 70 do Século XX, houve a adoção de políticas de desenvolvimento regionais, utilizando-se dos conceitos de polarização e de distritos industriais, mediante a atração de empresas que formaram blocos de investimentos, em áreas pré-dotadas de infra-estrutura, com considerável utilização de incentivos fiscais e estímulos creditícios oriundos das diferentes esferas governamentais (CUNHA, 2002).

O conceito de empresas operando em rede, em arranjo ou em aglomerados tem despertado considerável interesse de muitos estudiosos. São estudos realizados na esfera acadêmica pelas entidades das classes empresariais e, de forma especial, pelas entidades públicas responsáveis pela promoção e definição da política de desenvolvimento sócio-econômico.

Schumpeter (1985) destaca que o avanço tecnológico é alicerçado em cinco tipos de inovações:

- a) introdução de um novo produto ou uma modificação qualitativa em um produto já existente;
- b) novo processo para uma indústria;
- c) abertura de um novo mercado;
- d) desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e
- e) mudanças em uma organização industrial.

Avaliando os conflitos e as diferenças sociais e econômicas, Kotler (1997) relembra que no final do Século XVIII, ano de 1776, Adam Smith acabou por lançar uma revolução no pensamento econômico até então vigente. Em sua obra “Riqueza das Nações” apresentou um sistema de disposições identificando o alicerce do atual capitalismo. Entendia ele

“[...] que as nações geravam valores e riquezas de maneira mais eficiente utilizando o princípio da divisão do trabalho, onde cada trabalhador tornando-se especialista e, portanto, mais produtivo em uma única tarefa.”. Smith (1996) acrescenta que pela “[...] nova forma de estruturar o sistema de produção, a produtividade dos agentes econômicos seria consideravelmente elevada e seus ganhos marginais seriam pulverizados entre a população envolvida (trabalhadores)”.

Galvão e Cocco (2002) ao estudarem o fenômeno dos Distritos Industriais - DI entenderam que o sucesso deveu-se em muito à forma como se buscou o desenvolvimento econômico dentro do sistema em que as barreiras à entrada de empresas de pequeno porte eram diminutas, tanto em questão de tecnologia como pelas exigências de capital financeiro. Somam-se a essas vantagens “[...] a conquista de resultados sociais e o destaque para as qualidades do modelo de organização produtiva presente na chamada Terceira Itália”.

Os autores destacam a importância que:

[...] a configuração flexível das redes de empresas italianas nos DI tem assegurado rápidas respostas às flutuações da demanda em termos de qualidade e de quantidades; a consolidação de capacitações tecnológicas endógenas (conhecimento tácito-contextual); ao meio sócio-cultural e territorial e uma efetiva desconcentração produtiva com a difusão, pelo território, de pequenos e médios empreendimentos.

### 2.3.2 Aplicabilidade do Modelo Italiano de Distritos Industriais - DI

A forma de concentração de unidades produtivas, adotada pela Itália e caracterizada como distritos industriais italianos, gerou um modelo de desenvolvimento fundamentado em redes e concentrações de Pequenas e Médias Empresas - PMEs, que segundo alguns estudiosos representa o sistema capaz de substituir o modo “fordista” de produção. “Poderia a bem-sucedida alternativa italiana ser transplantada para outras realidades?”, questionam (GALVÃO E COCCO, 2002).

Sistemas econômicos locais competitivos, segundo Casarotto e Pires (2001), são formas de responder a desafios aos fatores competitivos surgidos no advento da globalização. Os países são forçados a reduzir suas estruturas e buscam, na descentralização política e gerencial, estímulos para as regiões que tenham maior flexibilidade na ordenação de seus fatores produtivos, esperando elevar o grau de competitividade geral. Essa competitividade, asseguram os autores, quando operada em um ambiente de *regionalização* social e *descentralização* política, associa-se à *cooperação*.

A Figura 2.1 destaca a conjunção de duas grandes forças. No primeiro bloco estão agrupados os segmentos do conjunto político espacial, fórum no qual se operam as ações

macroeconômicas. O conjunto de agentes que representa a cultura, o acervo histórico de suas técnicas, os seus conhecimentos e a tradição empreendedora congrega os fatores microeconômicos, sendo denominado de conjunto local produtivo.



Figura 2.1- Equação simplificada do desenvolvimento local

Fonte: baseado em Casarotto&Pires (2001)

Porter afirmou no Seminário sobre Competitividade e Consenso na América Latina (2004) que:

[...] produtos emblemáticos que representam a imagem de uma região, como calçados italianos, vinhos californianos e até software da Costa Rica, foram frutos resultantes de visão persistente de promoção da competitividade no nível microeconômico – local. (BID 2004).

O sucesso alcançado pelo vinho californiano, continua Porter, não se deve só ao clima e às características do solo, mas o grande impulso se deve “[...] à presença de milhares de empresas especializadas que vão desde a indústria de enxertos, fertilizantes e defensivos agrícolas até equipamentos de rotulagem e campanhas publicitárias”.

A esse conjunto de indústrias e serviços polarizado em torno de um produto, Porter denomina de *núcleo* ou *cluster*. O autor destaca que esses *núcleos* caracterizam a base de

microeconomias locais fortes e sua solidez e destaque são funções da forma em que a região consegue “capitalizar seus recursos humanos, financeiros e materiais”.

No mesmo evento, BID (2004), Porter ao analisar as condições da América Latina no contexto da competitividade global entende que foi dada demasiada ênfase ao aspecto macro e que a competitividade é mais do que simples pauta de exportações. “É preciso voltar os olhos para as indústrias locais. Empresas nacionais improdutivas arrastarão também as indústrias exportadoras”.

Para Gurisatti (1999) “[...] a vantagem competitiva dos distritos não está na concentração casual de pequenas e médias empresas (PMEs), mas na presença de uma rede de atividades fortemente integradas e capazes de gerar identidade e motivação aos atores envolvidos”, e complementa: “Nos DIs estreitam-se de modo radical as relações existentes entre a produção e o território. Apesar da presença maciça de pequenas e médias empresas, a importância da grande organização produtiva é mantida.” Por conseguinte, o autor explica que “[...] esta grande organização produtiva - cujo modelo clássico pode ser representado pela grande fábrica fordista verticalmente integrada - deixa de estar referenciada na grande unidade fabril e passa a referir-se ao território”.

Fato importante na conceituação dos modernos aglomerados produtivos prende-se às características sócio-culturais da região. Galvão e Cocco (1999), ao analisarem o modelo italiano de DI, concluem que “[...] o tecido sócio-territorial favoreceu à construção de uma rede material e cognitiva capaz de internalizar as inovações tecnológicas nos processos locais de aprendizagem produtiva”. Isso tornou possível a atenuação da concorrência através de formas originais de cooperação, possibilitando a manutenção da união em economia e sociedade (RECITEC, 1999).

Britto (1999) entende que a necessidade de uma conceituação mais precisa para o termo “rede de empresas” deve-se à importância que representa “a moderna estrutura de organização industrial” para a sociedade. Entre os interesses, argumenta o autor, um deles se refere ao “processo de cooperação inter-empresas”, e outro, também representativo, prende-se ao papel desempenhado pelas “instituições oficiais na coordenação das atividades econômicas”.

### 2.3.3 Aglomerados Industriais

O termo em pauta corresponde à tradução do vocábulo em inglês, *clusters*, portanto não há nenhuma diferença entre eles. O que sempre ocorre é um complemento, como industrial ou produtivo, que o qualifica.

Porter (1999) define aglomerado com sendo: “uma concentração geográfica e setorial de empresas e instituições, que em sua interação gera capacidade de inovação e de conhecimento especializado”.

#### 2.3.4. Cadeia Produtiva

Uma cadeia produtiva é constituída pelo conjunto de etapas sequenciais pelas quais passam os diversos insumos e vão sendo processados e transformados em produtos finais (DANTAS *et al.*, 2002).

“Cadeia Produtiva é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente” (CBIC 2004). <http://www.cbic.org.br/cadprod/apresent.htm> (2004).

Segundo o Movimento Brasil Competitivo – MBC, <http://www.mbc.org.br/home.asp>, os novos arranjos ou aglomerados empresariais assumem características variadas e, conseqüentemente, conceitos diversos. Citando entre outros: *Clusters* (aglomerado empresarial e território), *Filière* (fluxo de transformação e análise global), *Supply Chain* (competição e racionalização) e as *Redes Flexíveis* de pequenas empresas (cooperação, organização e complementaridade).

O conceito de *filière* é utilizado para definir a existência de relações e intercâmbios produtivos entre firmas, e surgiu na Escola Francesa de Organização Industrial, na década de 60, esse conceito tem seu foco nas relações meso-econômicas abrangendo as inter-relações entre os processos de produção, a transferência e os processos de consumo de bens e serviços (TAKITANE e SOUZA, 1995).

[...] uma sucessão de operações de transformação sobre bens e produtos, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de relações comerciais e financeiras, que regulam as trocas que se verificam entre os sucessivos estágios do processo de transformação. <http://www.mbc.org.br/cadeias/cadeias.asp>. (Kliemann Neto e Hansen).

O entendimento do SEBRAE (2004) sobre cadeia produtiva é o seguinte: “um conjunto de atividades (elos) que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo bens de capital, bens intermediários, distribuição e comercialização”.

Observa-se que o conceito de cadeia produtiva é mais amplo do que o de aglomerados, distritos industriais ou outras concentrações espaciais de firmas em determinados



territórios. O termo francês *filière* se aproxima mais do conceito de cadeia produtiva tendo sua referência voltada às atividades do modelo insumo-produto.

### 2.3.5 Arranjos Produtivos Locais – APL

O termo Arranjo Produtivo Local - APL é muito recente e tem aplicação quase que exclusiva no Brasil. “Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmos que incipientes”, segundo definição do BNDES (2004).

Cassiolatto *et al* (2002) consideram que: “[...] os arranjos produtivos locais referenciam aquelas aglomerações produtivas, cujas interações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”.

Motta (1999) ao analisar diversos APLs concluiu que o ambiente de um aglomerado é ao mesmo tempo cooperativo e competitivo, porém o processo de relação cooperação/competição representa vantagens efetivas para as empresas do aglomerado. Esse espírito de cooperação pode evoluir para a organização de redes de cooperação, quando as empresas estabelecem relações cada vez mais próximas buscando alcançar economias de escala.

#### Quadro 2.1 Processo de operação em Rede de Empresas

| Relacionamento Funcional | Atores                             | Característica da Cooperação  |
|--------------------------|------------------------------------|---|
| Bilateral/Vertical       | Produtor<br>Fornecedor<br>Clientes | Empresa, fornecedores e clientes cooperam para melhoria de algum fator relacionado à produção/distribuição                      |
| Bilateral/Horizontal     | Empresas mesmo setor               | Diversas empresas concorrentes desenvolvem determinado trabalho em conjunto   |
| Multilateral/Vertical    | Empresas Complementares            | Cooperação ocorre quando setores que pertencem à mesma cadeia produtiva se unem para desenvolvimento de algum trabalho conjunto |
| Multilateral Horizontal  | Associação Empresarial             | Cooperação entre empresas do aglomerado mesma linha de produto operam associadas.   |

Fonte: Texto de Motta (1999)

Elaboração: autor.

### 2.3.6 Sistemas Produtivos Locais

Trata-se de uma denominação comumente utilizada em âmbito mundial, sobretudo no meio acadêmico e nas organizações técnicas. A Associação Regional de Agência

de Desenvolvimento da Europa - EURADA (1999) assim os define: “Sistemas produtivos locais podem ser definidos como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área, em torno de uma atividade ou negócio”.

Esses sistemas são considerados, também, como “redes cooperativas de negócios concentradas em determinados territórios, tendo como exigência a especialização em torno de um produto ou ofício, destacando-se a existência de solidariedade entre os diversos atores.”

Galvão e Cocco (2002) ao estudarem o fenômeno dos Distritos Industriais - DI entenderam que o sucesso deveu-se em muito à forma como se buscou o desenvolvimento econômico dentro do sistema em que as barreiras à entrada de empresas de pequeno porte eram diminutas, tanto em questão de tecnologia como pelas exigências de capital financeiro. Somam-se a essas vantagens “[...] a conquista de resultados sociais e o destaque para as qualidades do modelo de organização produtiva presente na chamada Terceira Itália”.

Os autores destacam a importância que:

[...] a configuração flexível das redes de empresas italianas nos DI tem assegurado rápidas respostas às flutuações da demanda em termos de qualidade e de quantidades; a consolidação de capacitações tecnológicas endógenas (conhecimento tácito-contextual); ao meio sócio-cultural e territorial e uma efetiva desconcentração produtiva com a difusão, pelo território, de pequenos e médios empreendimentos.

## 2.4 O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES

As micro e pequenas empresas, nas últimas décadas, vêm contribuindo acentuadamente para a organização da estrutura social e econômica local (região), merecendo, como se observa em muitas ações de entidades públicas e privadas, um novo conceito de tratamento e de política de desenvolvimento regional.

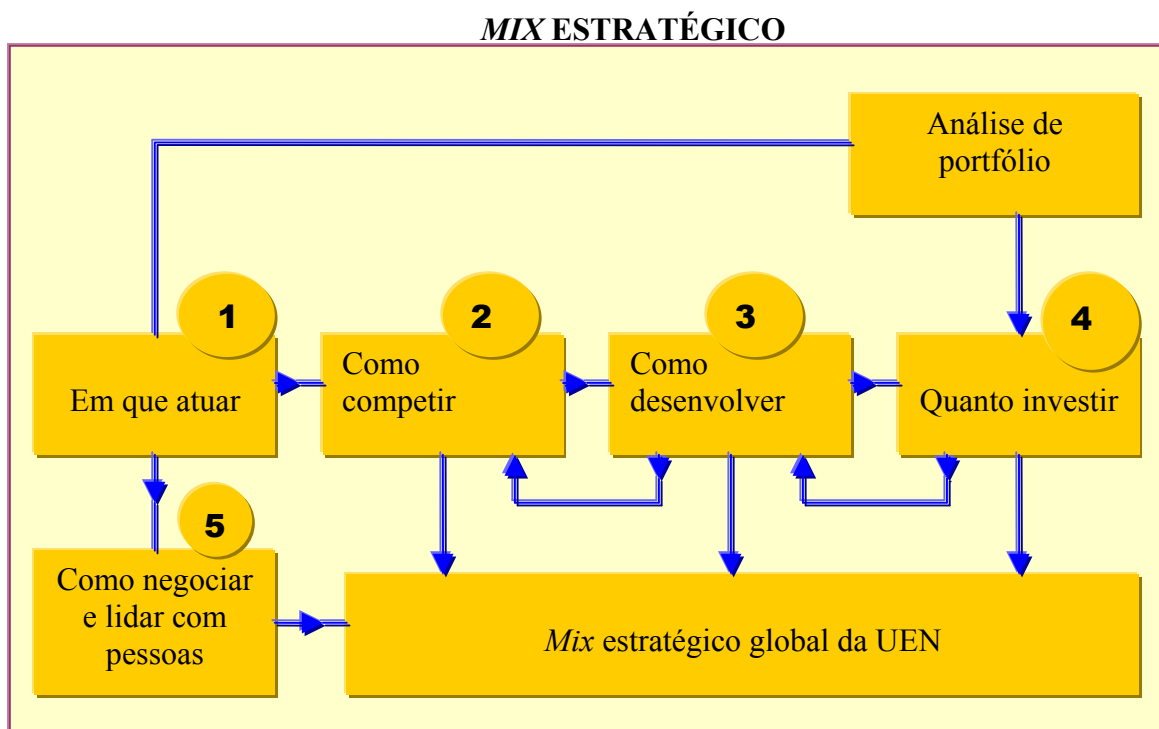
Apesar desses reconhecimentos, a verdade é que implantar e operacionalizar uma empresa industrial de pequeno porte ainda se constitui em um imenso e solitário esforço diário. O mercado sempre mais competitivo, as restrições de capital, a complexa e instável política tributária e as dificuldades burocráticas aliadas à abertura indiscriminada da economia objeto da globalização irrestrita são fatores que justificam reconhecer a necessidade de estimular a ordenação de aglomerados produtivos formados por MPES.

Estratégia é a forma como se organizam e se potencializam as condições de sucesso, tendo como suporte, conforme Porter (1986.), “[...] o uso de vantagens competitivas, tais como, custos mínimos, diferenciação de produtos e foco”.

Para Casarotto (2002), o papel principal do estrategista se constitui em implementar um conjunto de ações estruturadas e sub-divididas em seis grandes grupos, a seguir descritos:

- a) monitorar, analisar e diagnosticar o meio ambiente para antecipar oportunidades e tendências;
- b) avaliar o grau de risco associado a cada oportunidade;
- c) avaliar os pontos fortes e fracos da empresa;
- d) combinar as oportunidades presentes no meio com os pontos fortes, minimizando os pontos fracos contra possíveis ameaças;
- e) desenvolver estratégias, decidir entre alternativas e alocação de recursos que permitam a seleção da estratégia a ser empregada e
- f) monitorar os resultados e propor ações corretivas pelo *feedback*.

A figura 2.2 apresenta o *Mix* Estratégico proposto por Casarotto (2002), o qual, graficamente, orienta a seqüência de cada unidade de negócio, como se fosse uma unidade organizacional, e é sintetizado em cinco passos.



Legenda:

Mix

- 1. Definição da Unidade Estratégia de Negócio
- 2. Estratégia de competitividade
- 3. Estratégia de produto/mercado
- 4. Estratégia de utilização dos meios
- 5. Políticas de negócios e gestão

Figura: 2.2 Mix Estratégico

Fonte:– Casarotto (2002) Projeto de Negócio – Estratégias e Estudos de Viabilidade

Cassarotto & Pires (1999), ao estudarem as estratégias para o novo ambiente, sintetizam todo um novo universo de configuração por meio da “curva U” para delinear o novo papel das pequenas empresas no atual contexto globalizado. Essas empresas podem estar organizadas em forma de rede e firmas, num sistema verticalizado estilo *topdown*, tendo uma subordinação operacional vinculada a empresas maiores.

A outra forma, sem níveis de vinculação verticalizados ou atrelados a empresas dominantes, é mais versátil e mais independente; nela as pequenas empresas se organizam em “redes flexíveis”, cooperativamente, para atuar no mesmo mercado, como ocorre com destacado sucesso na Itália.

Na Figura 2.3, o autor apresenta dois gráficos, cujas curvas em forma de U espelham o espaço competitivo em que transita a pequena empresa no universo empresarial do mercado.

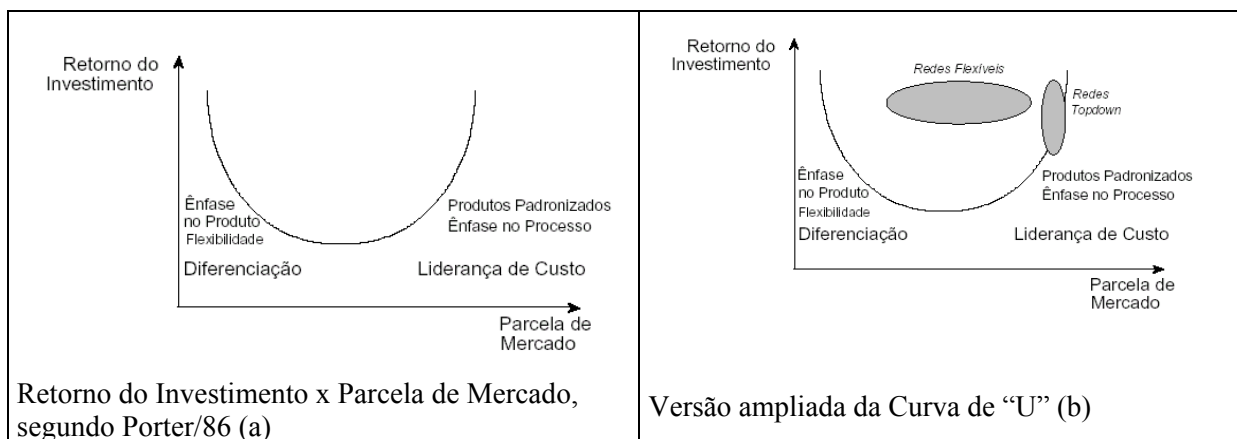


Figura: 2.3 – Estratégia Competitiva Genérica

Fonte: Casarotto (2002)

#### 2.4.1 Rede de Empresas

As redes de empresas ou firmas são formas institucionalmente estruturadas de organização das atividades econômicas, baseadas na coordenação de relacionamentos cooperativos sistemáticos que se estabelecem entre agentes; esse é o entendimento do SEBRAE (2004) ao adotar a definição originalmente apresentada por Cassiolatto (2002).

Há, ainda, um amplo espectro de configuração de redes (*network*) de cooperação entre empresas, as quais comumente existem em aglomerações industriais.

A existência de uma rede depende da conscientização da percepção de interdependência das empresas envolvidas.

Recentemente, Britto (2002) ampliou o conceito de redes, a saber:

[...] a rede de empresa pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como a economias de escala com a função de custos “sub aditivos” que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

A cooperação entre empresas foi estruturada, segundo Britto (1999), em três dimensões: a primeira aborda os aspectos técnico-produtivos, e nela destaca-se a divisão do trabalho entre os atores; a segunda trata da cooperação interorganizacional, incluindo a coordenação das atividades interfirmas; e a última trata da cooperação sob a ótica tecnológica informacional, e abrange os processos de inovação (BRITTO, 1999).

As redes de empresas têm uma ampla configuração e, segundo os critérios selecionados, podem ser assim classificadas:

- a) quanto ao tamanho: macro e micro-rede;
- b) quanto à governança: redes hierarquizadas, tipo *topdown* e redes horizontais, sem domínio ou com uma clara hierarquia; e
- c) quanto aos objetivos: redes de produtores, que envolvem relações técnicas e criação de valores, como por exemplo, o treinamento comum de pessoal. (ZALESKI, 2000).

Um tipo especial de redes é que melhor se enquadra nos objetivos da pesquisa, foi referenciado por Zaleski (2000): “Redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”.

Casarotto & Pires (2001) entendem que uma micro-rede é “[...] uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto”. O conceito de macro-rede é bem mais amplo “[...] é a associação, através de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região visando seu desenvolvimento”. Este último conceito dá destaque ao novo papel da região como espaço privilegiado do processo produtivo.

As redes de empresas se entrelaçam e formam relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritas a uma determinada região.

Segundo Britto (2000), o desenvolvimento de uma “economia das redes” refletiria interações entre três fatores:

- a) a sofisticação crescente dos sistemas de comunicação que conectam diferentes agentes econômicos;
- b) as mudanças significativas na logística de organização das atividades econômicas, e
- c) a intensificação dos processos de interação social entre aqueles agentes.

Britto (2000) adota os conceitos de rede e a sua utilização como elemento de simplificação e análise das múltiplas relações que ocorrem no universo de uma cadeia de produção. No tratamento das relações entre pequenas empresas denominadas pelo autor de “redes de firmas” “[...] estes elementos básicos assumem características particulares em função do objeto retratado”. O autor apresenta definições específicas para cada fator de inter-relação no âmbito do arranjo, quando operado em rede:

- a) pontos;
- b) posições;

c) ligações; e

d) fluxos. que passa em quatro conjuntos, quais sejam

Cada um deles assume características particulares em função do objeto retratado.

O Quadro 2.2 a seguir apresenta a relação correspondente entre o modelo geral de uma *network* e a respectiva representação no contexto da rede de firmas.

*Quadro 2.2– Elementos Estruturais de Arranjos em Rede*

| <b>Abordagem em rede (Modelo Geral)</b> | <i>Redes de Firmas</i>   |
|---|--|
| Nós ( <i>nodes</i> ) ou vértices        | Firmas ou atividades   |
| Posições                                | Divisão de trabalho em cadeias produtivas                              |
| Ligações ( <i>links</i> )               | Vínculos organizacionais, produtivos e tecnológicos                    |
| Fluxos ( <i>flows</i> )                 | Fluxos de transações (tangíveis) e fluxos de informações (intangíveis) |

Fonte: Britto (2000)

## 2.5 CADEIAS DE VALOR

As constantes melhorias incrementais na rotina da empresa, revisando constantemente os processos de interação no ambiente interno da fábrica, são conhecidas como análise de valores, que Porter (1989) denomina “sistema de valores”. Martin (1996) denomina de “fluxos de valor”, e conceitua como sendo “o conjunto de atividades do **início ao fim** que fornece **resultados** específicos para um determinado **cliente**, interno ou externo”. (grifo do autor).

Uma cadeia de valor possui uma estrutura bem mais ampla que os demais conceitos, pois engloba as cadeias de suprimento e os canais de distribuição, e abrange também as atividades desde o planejamento até o consumo.

Segundo Porter (1999), “uma cadeia de valor de uma empresa em um setor específico está inserida num fluxo de valores de atividades, que denominamos sistemas de valores.”

Atualmente, mesmo em redes verticais, há crescente prioridade no desenvolvimento de todos os elos da cadeia de valores para concorrer com outras cadeias. Um exemplo elucidativo é o da cadeia de montagem de veículos.

A pequena empresa, historicamente, enfrenta dificuldades em dominar com eficiência as etapas da cadeia de valor estruturadas por Porter, ou, como preferem outros autores, o fluxo de valor. A elevação do grau de complexidade de função empresarial está a exigir, hoje, a formação de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. É muito pouco provável, portanto, enfatiza Casarotto R. (2002), que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva.

Casarotto (2002) entende que também as micro e pequenas empresas têm condições de competir até em escala global, contudo precisam congregiar forças sinérgicas operando integradas em um sistema de redes flexíveis, a exemplo dos bem sucedidos “consórcios da região da Emília Romagna - Itália”.

Para o autor, a análise da cadeia de valores exerce papel fundamental na identificação de fontes de vantagem competitiva da empresa. A análise das atividades na cadeia de valores de uma empresa pode demonstrar de que maneira “as atividades de seus fornecedores, canais, e compradores estão interligadas” à sua, e de que modo elas afetam a sua vantagem competitiva.

Casarotto e Pires (2001) mostram uma cadeia de valor genérica para indústrias e, a partir dela, abordam a divisão das funções-chave entre as empresas participantes de redes, conforme a figura 2.4.

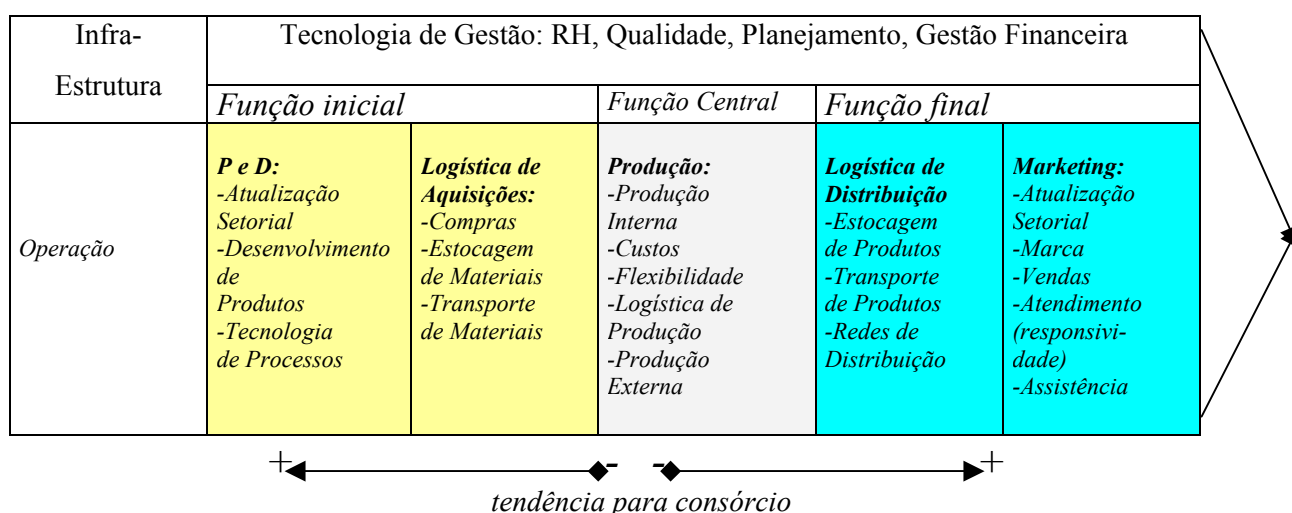


Figura 2.4 - Cadeia de valor genérica em negócios industriais e marcação das áreas para o Consórcio.

Fonte: Casarotto e Pires (2001)



Segundo Bernardo (1999) *apud* Casarotto R. (2002) quando ocorre um processo de reestruturação são criadas novas demandas para produtos intermediários e serviços empresariais, e novos nichos de mercados se abrem atraindo novas oportunidades.

Sem dúvida, as pequenas empresas aprenderam em sua trajetória a produzir com flexibilidade e a administrar essa produção. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi-se expandindo para frente e para trás e suas competências centrais, de produção, tornaram-se insuficientes para manter a competitividade.

Nesse contexto de forte competição nasce o espírito de cooperação para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor, ou seja, compartilhar “um conjunto de atividades de *ponta a ponta* que gera coletivamente *valor* para um determinado *cliente* (interno ou externo)”. (MARTIN, 1996). (grifo do autor)

Porter (1989) entende que “a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais são reflexos de sua história, de sua estratégia e de seu método de implementá-la [...]”.

O quadro 2.3 adaptado de Lewis (1992) apresenta a interdependência e os níveis de cooperação entre empresas aglomeradas. Na coluna “Etapa da Cadeia”, as etapas iniciais são representadas por duas funções vitais: *desenvolvimento de novos produtos e aquisições de matérias-primas*. A primeira, “função inicial”, objetiva promover e elevar o valor agregado do produto, e a segunda, “função final”, objetiva diminuir o preço final do produto, contribuindo para aumentar o quociente valor/preço. Para desenvolver novos produtos é necessário alto grau de monitoramento do segmento, acompanhar as tendências mundiais e monitorar a tecnologia. Uma empresa formada pelo consórcio poderá dispor dos elementos capacitados para cumprir esses novos papéis e estabelecer intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisa.

Referido quadro apresenta, ainda, a identidade entre as forças de cooperação e os objetivos específicos em cada grande elo da cadeia produtiva.

**Quadro 2.3 - Maneiras como a cooperação pode adicionar valor aos produtos**

| <b>Etapa da Cadeia</b>   |  | <b>Cooperação para:</b>   |
|--|--|---|
| <p>Iniciais (Repasse para o consórcio)</p> <p>Desenvolvimento de Produtos (P&amp;D)</p> <p>Logística de Compra</p> | <p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho</p> <p>Custos e riscos menores</p> <p>Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento</p> <p>Redução de custos de insumos</p>                   | <p>Evitar atrasos no desenvolvimento</p> <p>Criar mais opções</p> <p>Compartilhar planos avançados</p> <p>Assumir compromissos antecipados</p> <p>Combinar competências</p> <p>Compartilhar desenvolvimento</p> <p>Melhorar a utilização</p> <p>Aumentar a compreensão</p> <p>Desenvolver novos produtos</p> <p>Comercializar produtos de terceiros</p> <p>Oferecer uma gama maior de produtos</p> <p>Fortalecer os vínculos de suprimento</p> <p>Ganhar poder de compra</p> <p>Facilitar pedidos e entregas</p> <p>Finais (Repasse)</p> <p>Melhor imagem do produto</p> <p>Fazer propaganda conjunta</p> |
| <p>Finais (Repasse para o consórcio)</p> <p>Logística de Vendas</p> <p>Marketing</p>                               | <p>Melhor imagem do produto</p> <p>Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais</p> <p>Menos barreiras de entradas em negócios</p> <p>Explorar novas oportunidades e novos mercados</p>   | <p>Fazer propaganda conjunta</p> <p>Combinar recursos de vendas</p> <p>Combinar produtos</p> <p>Compartilhar canais de outras empresas</p> <p>Obter as forças necessárias</p> <p>Realizar experiências conjuntas</p>  |
| <p>Intermediárias (Compartilhamento direto)</p> <p>Produção Compartilhada</p>                                      | <p>Maior capacidade</p> <p>Novos processos</p> <p>Maior eficiência</p> <p>Novas práticas</p>   | <p>Partilhar recursos subutilizados</p> <p>Compartilhar <i>Know-how</i></p> <p>Dividir riscos de desenvolvimento</p> <p>Utilizar melhores competências de cada empresa</p> <p>Desenvolver padrões comuns</p>  |
| <p>Gestão (Repasse para o consórcio)</p>   | <p>Melhor estratégia competitiva</p> <p>Melhor gestão de RH</p> <p>Aceleração da curva de aprendizado</p> <p>Melhor padrão de qualidade</p> <p>Geração de mais receitas</p> <p>Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p> | <p>Obter maior flexibilidade com menores custos</p> <p>Compartilhar funções de RH</p> <p>Estudar práticas dos parceiros</p> <p>Compartilhar padrões</p> <p>Aplicar recursos subutilizados</p> <p>Dividir custos e riscos</p> <p>Reduzir a exposição dos investimentos</p> <p>Negociar recursos conjuntamente</p>  |



Fonte: Adaptado de Lewis (1992) por Casarotto (2002)

## 2.6 EMPRESAS DE PRODUTOS TRADICIONAIS OPERANDO EM REDES DE FIRMAS

Britto (1999) buscou ser mais detalhista ao apresentar uma concepção de redes de firmas subdivididas em quatro tipos. Aplicando, assim, modelos estilizados o autor estruturou

um mapa (quadro 2.4) no qual mostra a relação entre empresas de produtos tradicionais que se enquadram na pesquisa, objeto do estudo.

**Quadro 2.4 - Tipologia de Redes de Firmas, Modelos Estilizados, Complexibilidade dos Sistemas Técnico-Produtivos e Sócio-Cognitivos**

| Sistema Produtivo   |  | Baixa   | Alta  |
|---|--|---|---|
| Alta<br><br><br>Baixa | <b><i>Redes de Produtos Modulares</i></b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção em massa de produtos de arquitetura modular</li> <li>• Hierarquia de componentes e subsistemas (e dos respectivos fornecedores)</li> <li>• Vantagens competitivas associadas à diferenciação de produtos e ganhos de modularidade (<i>mass customization</i>)</li> </ul>                                | <b><i>Redes de Produtos Complexos</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos complexos baseados na integração de subsistemas</li> <li>• Produção baseada em projetos específicos adaptados às necessidades de usuários</li> <li>• Vantagens competitivas associadas à obtenção de soluções customizadas com elevada performance</li> </ul>   |
|   | <b><i>Redes de Produtos Tradicionais</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos não-complexos associados a setores tradicionais</li> <li>• Produção em <b>pequena escala</b> com especialização de fornecedores (evolução do sistema - <i>putting-out</i>)</li> <li>• Vantagens competitivas associadas à redução de custos (via especialização) e à flexibilidade produtiva</li> </ul> | <b><i>Redes de Desenvolvimento Tecnológico</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos <i>high-tech</i> associados a tecnologias e mercados emergentes</li> <li>• Integração de competências complementares visando desenvolvimento de tecnologias específicas</li> <li>• Vantagens competitivas associadas a “rendas de inovação” proporcionadas por novos produtos e tecnologias</li> </ul> |
|   |  | - ← <b>Complexidade do Sistema Sócio-Cognitivo</b> → +  |   |

Fonte: BRITTO (1999).

O referido quadro conclui que as redes de empresas voltadas a produtos tradicionais, tais como alimentos, madeira/móveis e têxteis/confecções/ vestuário, estão situadas nas escalas mais baixas, tanto em relação ao sistema técnico-produtivo quanto ao sócio-cognitivo, enquanto as redes de produtos modulares, comuns em montadoras de veículos e

outros produtos de produção em massa, posicionam-se muito bem quanto à complexidade tecnológica, porém requerem menor exigência sócio-cognitiva.

Nesses segmentos a eficiência técnico-produtiva está condicionada às características dos produtos gerados e dos processos produtivos utilizados em nível de rede (BRITTO, 2002).

Em suma, segundo Cunha (2003), as vantagens estáticas são as mais encontradas e, em alguns casos, são qualificadas como espúria quando são artificialmente criadas mediante a concessão de incentivos fiscais, ou, ainda, estão subordinadas a custos reduzidos de mão-de-obra; esses tipos de vantagens, de maneira semelhante às vantagens advindas de economias de escala, usufruídas pelas grandes empresas e que podem ser imitadas por outras empresas, não lastreiam processos de competitividade sustentáveis.

As vantagens de natureza dinâmica ou construída decorrem de atos conscientes de cooperação interfirmas ou da união de forças de associações de produtores e de outros agrupamentos (Instituto do Desenvolvimento Social - IDS, 1997 *apud* CUNHA, 2003).

## 2.7 GOVERNANÇA

Governança, originalmente, é um termo que representa a relação direta da autoridade no exercício do poder. Na teoria das firmas, e com a evolução dos sistemas produtivos na qual as empresas passam a operar em redes, o termo foi ampliando para "governança corporativa". Nesse contexto, o termo está sendo utilizado para expressar a função do exercício de coordenação e controle de redes produtivas. A complexidade da tarefa é fruto da existência de diferentes graus de hierarquização em cada uma das empresas e entre elas e, também, da função das organizações associativas ou controladoras que acabam sugerindo um processo de descentralização da autoridade e revisão das funções ligadas ao ato de governar para compatibilizar ações de parceria entre o público e o privado.

A idéia de governança também é aceita como gestão de conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

Genericamente, então, o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e instituições (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas. Diz

respeito não só a instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também a sistemas informais.

No caso específico dos APLs, governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes institucionais públicos e ou privados.

A governança na forma de “redes” caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, sem grandes empresas localmente instaladas, exercendo o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Sendo marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes, no qual nenhum deles é dominante (CASSIOLATTO *et all*, 2002).

## 2.8 CONCLUSÕES DO CAPITULO

Por um lado, a literatura que trata de aglomeração de empresas tem sido enriquecida com imensa variedade de estudos e publicações sobre o assunto. Por outro, observou-se o emprego de variada gama de conceitos para identificar ocorrências de aglomerações de firmas especializadas ou não e de outros atores concentrados no entorno de determinados territórios produtivos. Há, sem dúvida, muitos pontos em comum, entre eles o da especialização produtiva em linhas ou grupos de produtos e a proximidade espacial, pontos esses que indicam a existência de competências regionais.

Observou-se, ainda, em todos os conceitos emitidos sobre aglomeração de empresas o reconhecimento da necessidade de uma delimitação do espaço (concentração territorial) e a existência de relações interfirmas explícitas ou não. Assim, entendeu-se que as aglomerações de empresas, independentemente da denominação, usufruem vantagens competitivas diferenciadas e específicas quando comparadas com firmas que estão solitárias em outros pontos do território. de participação passiva

A mera presença da empresa em cadeias produtivas ou em aglomerados, quando destituída de ação pró-ativa nem sempre representa, para o principal ator o empresário, melhores perspectivas de crescimento e de garantia de apoio por parte de órgãos de fomento ou ganhos resultantes da eficiência coletiva.

Olhando pelo ângulo em que se processa a organização da produção em sua menor escala, pode-se concluir que mesmo o empresário de uma microempresa possui seu

arranjo produtivo interno, tendo que exercer o papel de execução e governança, permanentemente, no interior da fronteira da sua empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **A ECONOMIA E O AGLOMERADO TÊXTIL-CONFECÇÕES**

#### **3.1 TRAJETÓRIA DA ECONOMIA BRASILEIRA NAS ÚLTIMAS DÉCADAS**

No início de 1980 a economia brasileira perdeu sua capacidade de crescer após ter estruturado um dos principais parques produtivos no contexto das nações em desenvolvimento. O desempenho do país, medido pelos dados do PIB, após 1979, confirma a desaceleração do ritmo de crescimento da economia nacional. Na década de 80 a expansão média do PIB ficou em somente 2,8% ao ano. No mesmo período, países asiáticos como a China e Índia apresentaram um crescimento médio anual de 10,2% e 9,0%, respectivamente (NICOLAU, 2002).

Segundo CUNHA (1997), nas décadas de 80 e 90 o país cresceu a taxas menores de 3% ao ano, contrastando com o índice de crescimento anual médio de 11,3%, obtido no período compreendido entre 1967 e 1973, e de 7,1% ao ano, registrado no decorrer de 1973 a 1980. Esse fraco desempenho da economia nacional contrasta com o registrado nos países asiáticos como a China e a Coréia do Sul.

Na década de 90 não se registrou mudanças significativas no nível de crescimento, a dinâmica econômica nacional continuou inexpressiva apresentando taxa média anual de 1,8%.

As crises do petróleo dos anos setenta aceleraram a fragilização do modelo fordista de regulação econômica e social, dando início ao longo ciclo de queda da atividade econômica mundial.

Uma das consequências mais danosas para países como o Brasil foi a falta de liquidez do sistema financeiro internacional, a qual exigiu a geração de vultosos saldos na balança comercial para “cobrir” o serviço da dívida externa.

Tais restrições, associadas à incapacidade de os governos produzirem políticas pró-ativas, de certa maneira, perduram até os dias atuais.

Na última década do Século XX, o Brasil vivenciou duas fases de abertura da sua economia, a primeira de 1990 a 1994, e a segunda após o Plano Real, esta última inspirada no que ficou conhecido por “Consenso de Washington”.

Os impactos da crise foram desiguais no nível de ramos e cadeias produtivas. Os têxteis e as confecções ficaram fragilizados, perdendo 63,5% dos empregos nos oito primeiros anos da década de noventa (CAMPOS 2000).

A estrutura setorial do PIB brasileiro, nos últimos anos, sofreu pouca variação, mantendo a posição do setor terciário como principal gerador de bens e serviços na economia nacional por toda a década, conforme dados do IBGE sintetizados abaixo.

| Anos | Setor Primário | Setor Secundário | Setor Terciário |
|------|----------------|------------------|-----------------|
| 1990 | 7,8%           | 36,2%            | 56,0%           |
| 1997 | 7,9%           | 34,8%            | 57,6%           |
| 2000 | 7,8%           | 37,2%            | 55,0%           |
| 2002 | 7,7%           | 35,5%            | 56,8%           |

### 3.2 VISÃO PANORÂMICA DA ECONOMIA CATARINENSE

Grosso modo, a estrutura da economia catarinense sobressaiu-se pela presença destacada no setor industrial, sendo dominada pelas indústrias de transformação. Entre os anos de 1990 e 2002 a composição do PIB do Estado assim era representada:

| Anos | Setor Primário | Setor Secundário | Setor Terciário |
|------|----------------|------------------|-----------------|
| 1990 | 16,6%          | 43,4%            | 40,0%           |
| 1997 | 17,5%          | 43,1%            | 39,4%           |
| 2000 | 12,5%          | 36,5%            | 51,0%           |
| 2002 | 9,0%           | 37,0%            | 54,0%           |

Embora Santa Catarina tenha mantido taxas de crescimento positivas nos últimos 14 anos, ocorreu uma forte desaceleração na trajetória de evolução quando se compara o desempenho recente com o das décadas de 60 e 70 do século passado. Nesses anos, o Estado conquistou avanços significativos em relação ao PIB global, de algo como 2,2%, em 1960, para 3%, em 1980. O setor industrial apresentou expressiva contribuição, tendo sua participação passado de 2,2% em 1970 para 3,9% em 1980, o que representou um acréscimo percentual de 77%. O PIB catarinense, nessa década, cresceu a taxas de quase 10% ao ano (CÁRIO et alii 2002).

A década de 70 foi marcada tanto pela diversificação da estrutura industrial, salientando a criação e o desenvolvimento de indústrias dinâmicas, quanto pelos segmentos de indústrias tradicionais, principalmente, o de confecções-vestuário, cuja presença na indústria de



transformação cresceu de 0,94% em 1970 para 10,57% em 1980 (IBGE, Censos Industriais, 1970 e 1980).

O mercado externo teve significativa importância nesse processo de crescimento. As exportações catarinenses passaram de menos de 2%, em 1970, para 4,3%, em 1980, alcançando 5,7% em 1997, e caindo para 4,9% em 2000.

Os produtos têxteis e de confecções, nesse mesmo período, conquistaram destacada presença no perfil das exportações catarinenses, o que contribuiu para o revigoramento de tais ramos de produção, que normalmente perdem a expressão com o avanço do PIB e a diversificação da economia.

Os anos 90, com a abertura da economia brasileira e, sobretudo, após o Plano Real em 1994, com um longo período de valorização da moeda nacional, representaram, para a economia, um período de fortes transformações. Nessa década, o país se alinhou ao contexto programático denominado “Consenso de Washington”, em cuja orientação destacam-se:

- a) desregulamentação da economia;
- b) liberação do comércio;
- c) prioridade à estabilidade macro-econômica e
- d) redução do tamanho e grau de intervenção do governo – Estado mínimo.

**Nesse contexto, os ramos das indústrias, dentre eles o têxtil-vestuário (confecções), ficaram fragilizados em sua capacidade competitiva, sendo ameaçados por produtos estrangeiros, até no mercado interno, em razão do *dumping* de produtores asiáticos e da incapacidade de se igualar ao mercado externo.**

**Tabela 3.1 - Estrutura da Indústria Catarinense por Ramos de Atividades**  
*Períodos - 1985 - 1988 – 2001*

|                                 | Em %        |            |            |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|
| RAMO DE ATIVIDADE               | 1985 (1)    | 1998 (2)   | 2001 (3)   |
| Indústria Extrativa Mineral     | 3,2         | 0,9        | 2,6        |
| Indústria de Transformação      |             |            |            |
| Minerais não metálicos          | 5,7         | 4,7        | 4,5        |
| Metalúrgica                     | 5,6         | 7,7        | 8,7        |
| Mecânica                        | 8,6         | 13,7       | 10,2       |
| Materiais Elétricos             | 3,8         | 9,8        | 6,6        |
| Madeira                         | ...         | ...        | 6,5        |
| Mobiliário                      | ...         | ...        | 2,1        |
| Papel e Papelão                 | 4,9         | 6,2        | 5,8        |
| Produtos de Materiais Plásticos | 5,1         | 6,4        | 6,5        |
| Têxtil                          | <b>11,5</b> | <b>9,2</b> | <b>9,2</b> |
| Vestuário                       | <b>13,2</b> | <b>7,2</b> | <b>8,2</b> |
| Produtos Alimentares            | 18,9        | 27,9       | 24,2       |
| Fumo                            | 2,6         | 1,3        | 1,5        |

Fontes: Cunha (2002)

A análise da Tabela 3.1 dá conta de que a expressiva participação relativa na formação do produto industrial catarinense proporcionado pela indústria têxtil e de vestuário alcançou o auge em 1985. Nessa data, o setor têxtil/confecções contribuiu com cerca de um quarto do valor de transformação da indústria estadual, e desse período em diante ocorreu aguda redução. Em 1998, a participação foi de 16,4%, e no ano de 2001 a participação se elevou muito timidamente, chegando a 17,4%.

Os gêneros de maior destaque, nesse período, foram os de agroindústrias (produtos alimentares) e o de elétrico-metal-mecânica, complementados pelos segmentos da cadeia produtiva madeira/mobiliário.

Em verdade, a crise setorial afetou indistintamente as empresas catarinenses especializadas em produtos têxteis e de confecções, ou seja, independentemente do tamanho e da participação no mercado.

Raras foram às exceções, o que promoveu a dispensa de pessoal, a crise financeira em grupos empresariais centenários, a perda de dinamismo das exportações e o desaparecimento de centenas de micro e pequenas empresas, indistintamente, em todo o Estado.

O que ocorreu em Brusque e, mais propriamente, no que se convencionou denominar de arranjo produtivo de Azambuja, foi a extraordinária capacidade de enfrentar as adversidades e reunir forças coletivas capazes de criar e implementar estratégias diferenciadas, além de reestruturar as bases da competição, envolvendo mais de uma centena de micro e pequenas empresas.

### 3.3 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL NA DÉCADA DE 90

No período de oito anos, de 1990 a 1998, no setor têxtil, mais especificamente os segmentos de fiação e tecelagem, ocorreu a redução de 326.320 empregos diretos, representando uma queda de 63,5% do total de empregados no setor e uma perda anual de 5,7%. Nesse mesmo período, ocorreu também uma redução de 27,2% da quantidade de empresas instaladas no país. Segundo a Revista Textilia (2002), em 1990 existiam quase cinco mil empresas têxteis no país, e em 1998 esse número foi reduzido para aproximadamente 3.594 empresas, representando a desativação de 1.344 unidades de produção. Curiosamente o valor da produção em milhões de dólares, praticamente, se manteve igual.

**Tabela 3.2 - Número de Empresas da Indústria Têxtil no Brasil**

| <i>Segmentos</i>         | <b>1990</b> | <b>%</b> | <b>1998</b> | <b>%</b> | <b>Variação</b> |          |
|--------------------------|-------------|----------|-------------|----------|-----------------|----------|
|                          |             |          |             |          | <b>Empresas</b> | <b>%</b> |
| <i>Têxtil</i>            | 4.938       | 24,3     | 3.594       | 16,0     | -1.344          | -27,2    |
| <i>Confecções</i>        | 15.369      | 75,7     | 19.010      | 84,0     | +3.641          | +23,7    |
| <i>Σ Cadeias Têxteis</i> | 20.307      | 100      | 22.604      | 100      | +2.297          | +11,3    |

Fonte: Dados da Revista Textilia

Elaboração: autor

Houve um deslocamento na estrutura que constitui a cadeia produtiva, e também uma maior participação, no período “estudado”, do segmento de confecção, passando de 15.369 para 19.010 empresas, ou seja, 24% de acréscimo, enquanto as unidades industriais de fiação e tecelagem, atividades mais identificadas com os primeiros elos da cadeia têxtil e cuja necessidade de capital fixo e de giro é bem maior, sofreram uma redução de 27,2%, no mesmo período.

Igualmente, a crise resultou em expressivo prejuízo para a mão-de-obra empregada no setor. A Tabela 3.3 registra com nitidez uma queda de 30,5% na oferta de empregos nos dois principais segmentos produtivos da cadeia têxtil, no período estudado. Observou-se, também, que o impacto negativo maior se deu no elo da cadeia que concentra maior densidade de capital por emprego e que absorve maior grau de tecnologia, conforme a Tabela 3.3, 63,4% dos empregos existentes no início da década de 90 foram extintos no período de nove anos.

**Tabela 3.3 - Número de Empregos da Indústria Têxtil no Brasil**

| <i>Segmentos</i>         | <b>1990</b> | <b>%</b> | <b>1998</b> | <b>%</b> | <b>Variação</b> |          |
|--------------------------|-------------|----------|-------------|----------|-----------------|----------|
|                          |             |          |             |          | <b>Empregos</b> | <b>%</b> |
| <i>Têxtil</i>            | 893.802     | 40       | 326.320     | 21,1     | -567.482        | - 63,4   |
| <i>Confecções</i>        | 1.327.149   | 60       | 1.218.056   | 78,9     | -109.093        | - 8,2    |
| <b>Σ Cadeias Têxteis</b> | 2.220.951   | 100      | 1.544.376   | 100      | -676.575        | - 30,5   |

Fonte: Dados Revista Textília

Elaboração: autor

O mais expressivo indicador do segmento, nesse período, detalhado na Tabela 3.4, foi o crescimento da importação de produtos e insumos têxteis ao longo de toda a cadeia, alcançando a cifra de quase dois bilhões de dólares. Em 8 anos ocorreu um acréscimo de 310% na importação, passando de US\$ 463 milhões em 1990 para US\$ 1.9 bilhões em 1998, produzindo um saldo negativo na balança comercial da cadeia têxtil nacional de aproximadamente oitocentos milhões de dólares.

**Tabela 3.4 - Balança Comercial da Cadeia Têxtil do Brasil**

| <i>Ano</i>       | <b>1990 – US\$ mil</b> |             |                  | <b>1998 - US\$ mil</b> |                |                  |
|------------------|------------------------|-------------|------------------|------------------------|----------------|------------------|
| <b>Segmentos</b> | <b>Exp.</b>            | <b>Imp.</b> | <b>Saldo +/-</b> | <b>Exp.</b>            | <b>Import.</b> | <b>Saldo +/-</b> |
| <b>Têxtil</b>    | 821.508                | 411.629     | + 409.879        | 701.522                | 1.543.233      | - 841.711        |
| <b>Confecção</b> | 426.492                | 51.371      | + 375.212        | 411.141                | 353.445        | + 57.696         |
| <b>Σ Cadeia</b>  | 1.248.000              | 463.000     | + 785.000        | 1.112.663              | 1.896.678      | - 784.015        |

Fonte: Dados Revista Textília.-2004 – Elaboração: autor

### 3.4 COMPLEXO INDUSTRIAL DE BRUSQUE

O município de Brusque contava com uma população estimada de 86 mil habitantes em 2003 e 23.350 pessoas ocupavam atividades econômicas formais.

Cerca de nove mil pessoas estão ligadas diretamente à cadeia produtiva de têxteis-vestuário, algo como 40% do pessoal empregado no município. Em 1999, o Estado ainda não havia recuperado o nível de empregos registrado em 1994 pelo setor têxtil, contudo, os dados da Tabela 3.5 demonstram que o Município de Brusque está conseguindo uma melhor recuperação do setor quando medido pela geração de empregos.

**Tabela 3.5** *Redução do Emprego Formal Segundo os Sub Setores da Atividade Econômica Santa Catarina e Brusque - 1994 – 1996 - 1999*

| <i>Pessoal Ocupado</i> | 1994           |          | 1996           |          | 1999           |          |
|------------------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
|                        | <b>Pessoal</b> | <b>%</b> | <b>Pessoal</b> | <b>%</b> | <b>Pessoal</b> | <b>%</b> |
| <i>Santa Catarina</i>  | 98.987         |          | 87.490         |          | 91.525         |          |
| <i>Brusque</i>         | 10.067         | 10,17    | 9.208          | 10,52    | 9.352          | 10,22    |

Fonte: RAIS/1994 a 2002 - Relação Anual de Informações Sociais e Caged  
Dados selecionados pelo autor

O exame das Tabelas 3.5, 3.6 e 3.7 revela a oscilação do parque têxtil de Brusque nos últimos seis anos. Nos anos de 1999 e 2000 ocorreu, nesse município, acentuada redução do número de estabelecimentos têxteis-vestuário de 770 para 540 empresas, contudo em 2004 já se registrava uma considerável recuperação, passando o município a contar com 822 empresas na atividade do segmento têxtil/confecções, segundo detalhes da Tabela 3.9 houve uma recuperação do setor em termos de novas unidades produtivas.

**Tabela: 3.6 - Perfil Econômico - Município de Brusque Ano de 1999**

| Atividade                | Quant.       | Faturamento<br>R\$ mil. | %            | Nº de Empregos |
|--------------------------|--------------|-------------------------|--------------|----------------|
| <b>Ind.Têxteis</b>       | <b>170</b>   | <b>455,0</b>            | <b>32,6</b>  | <b>5.500</b>   |
| <b>Ind. do Vestuário</b> | <b>600</b>   | <b>100.0</b>            | <b>7,2</b>   | <b>1.500</b>   |
| Metal/ Mecânico          | 40           | 160,0                   | 11,5         | 2.000          |
| Outras Atividades        | 155          | 85.0                    | 6,0          | 1.500          |
| Comércio                 | 1.600        | 440.0                   | 31,5         | 4.000          |
| Transporte               | 80           | 17.0                    | 1,2          | 400            |
| Prest. Serviços          | 1.100        | 55. 0                   | 3,8          | 2.600          |
| Energia/Telecomunic.     | 3            | 45. 0                   | 3,2          | 50             |
| Serviço Público          | 2            | 33.0                    | 2,3          | 1.200          |
| Autônomos                | 900          | 10.0                    | 0,7          | 900            |
| <b>Total</b>             | <b>4.650</b> | <b>1.400.0</b>          | <b>100,0</b> | <b>19.650</b>  |

Fonte: SRM Brusque (2000).

**Tabela 3.7 - Atividades relacionadas à cadeia têxtil – Confecções  
Brusque - Ano de 2003**

| Setores da Cadeia de Produção                    | N.º de Empresas<br>Por Setores |
|--|--------------------------------|
| <b>Indústrias Têxteis</b>                        | 80                             |
| <b>Indústria de Malhas</b>                       | 30                             |
| Confecções                                       | 390                            |
| Tinturarias                                      | 12                             |
| Indústrias de Fios e Linhas                      | 3                              |
| Bordados   | 10                             |
| Estamparias                                      | 10                             |
| Lavanderias                                      | 5                              |
| <b>Cadeia Indl. Têxtil-Confecções de Brusque</b> | <b>540</b>                     |
| Indústrias de Plásticos                          | 8                              |
| Comércio de Roupas                               | 1.000                          |
| Com. de Tecidos e Malhas                         | 100                            |
| <b>Total Cadeia Têxtil</b>                       | <b>1.648</b>                   |

Fonte: Secretaria da Receita Municipal Brusque, (2004).

Observa-se que houve enfraquecimento do setor têxtil no contexto da indústria de transformação catarinense com redução de pessoal empregado e redimensionamento das firmas, caminho buscado pelas médias e grandes empresas para a redistribuição de funções, utilizando-se do processo de terceirização.

E ressalta-se, também, a forte presença de micro e pequenas empresas, contabilizando quase 93%, (Tabela 3.8), do total da população de firmas e a predominância maior de empresas especializadas no segmento de produtos em malhas e em jeans.

**Tabela 3.8 - Número de Empresas – Têxteis/Confecções  
por Tamanho – 2001**

| <b>Tamanho</b> | <b>Em %</b>   |
|----------------|---------------|
| Micro          | 87,73         |
| Pequenas       | 8,05          |
| Medias         | 4,06          |
| Grandes        | 0,16          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100,00</b> |

Fonte: Prefeitura Municipal de Brusque (2002)

Elaboração: autor

A Tabela 3.9 apresenta o universo de empresas da cadeia têxtil-confecções do município de Brusque, distribuídas por bairro e agrupadas por suas especialidades produtivas. Os bairros de maior concentração de empresas de confecções, pela ordem são: o de Santa Terezinha, com 119 unidades fabris, sendo 102 de confecções; e o Bairro de Azambuja, com o total de 84 unidades têxteis, sendo, entre elas, 76 unidades de confecções. As empresas de maior porte, principalmente as de fiação, tecelagem e malharias, as mais antigas, algumas centenárias, estão localizadas na atual área central. Essa concentração, aparentemente urbana, é fruto da expansão do município no decorrer dos anos.

**Tabela 3.9 – Empresas da Cadeia Têxtil-Confeções de Brusque**  
**Distribuição pela Localização (Bairro) e por Especialidades – 2004**

| Referencial      | a  | b                                 | b                  | d  | e  | f                        | g  | h   | i  | j                  | k                                  | l  | m                         | n   | o                           | P                                    | q                                | R                        | s            | t                  | u                   |
|------------------|--|-----------------------------------|--------------------|--|--|--------------------------|--|---|--|--------------------|------------------------------------|--|---------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| Bairros          | Bene<br>f. de<br>Fibra<br>s<br>Têxt<br>eis | Conf<br>ecca<br>o Em<br>Gera<br>l | Esta<br>mpar<br>ia | Estof<br>aria<br>/ou<br>Colc<br>hoari<br>a | Fab.<br>Aces<br>sorio<br>s<br>Vest<br>uari | Fab.<br>de<br>Cord<br>as | Fab.<br>De<br>Corti<br>na E<br>Tape<br>caria | Fab.<br>De<br>Elast<br>ico E<br>Simil<br>ares | Fab.<br>De<br>Felp<br>udos<br>-<br>Cam<br>a,Me<br>sa,B | Fab.<br>De<br>Fios | Fab.<br>De<br>Pano<br>s De<br>Copa | Fab.<br>De<br>Tape<br>tes E<br>Simil<br>ares | Fab.<br>De<br>Teci<br>dos | Fabri<br>ca De<br>Etiqu<br>etas<br>E<br>Simil<br>ar | Fabri<br>ca De<br>Meia<br>s | Fiaca<br>o E/Ou<br>Tece<br>lage<br>m | Indus<br>tria De<br>Bord<br>ados | Indus<br>tria Têxti<br>l | Malh<br>aria | (Em<br>Bran<br>co) | Total<br>Glob<br>al |
| Águas Claras     | 1  | 26                                | 2                  |  |  |                          |  |   | 2  |                    |                                    | 1  |                           |   |                             | 12                                   |                                  |                          | 2            |                    | 46                  |
| Azambuja         |  | 76                                |                    |  | 2  |                          |  |   | 1  |                    |                                    | 1  |                           | 2   |                             |                                      | 1                                |                          | 1            |                    | 84                  |
| Bateas           |  | 8                                 |                    |  |  |                          |  |   | 1  | 1                  |                                    |  |                           |   |                             | 1                                    |                                  |                          | 3            |                    | 14                  |
| Cedrinho         |  | 3                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    | 1                                  |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          | 1            |                    | 5                   |
| Cedro Alto       |  | 1                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 1                   |
| Centro           |  | 59                                |                    |  |  |                          |  | 1   | 2  |                    |                                    | 3  | 4                         | 2   |                             | 6                                    | 2                                | 1                        | 8            |                    | 88                  |
| Centro I         |  | 23                                | 1                  | 1  |  |                          | 1  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 2                                    | 1                                |                          | 2            |                    | 31                  |
| Centro II        | 1  | 39                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  | 1                         |   |                             | 1                                    |                                  |                          | 1            |                    | 43                  |
| Cerâmica Reis    |  | 6                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 6                   |
| Dom Bosco        |  | 19                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  | 1                         |   |                             |                                      | 1                                |                          | 2            |                    | 23                  |
| Dom Joaquim      |  | 22                                |                    | 1  |  |                          |  |   | 2  | 2                  |                                    | 1  |                           |   |                             | 17                                   | 1                                |                          | 3            |                    | 49                  |
| Guarani          | 1  | 27                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    | 1  | 1                         | 1   | 1                           | 4                                    |                                  |                          | 4            |                    | 40                  |
| Jardim Maluche   |  | 16                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 16                  |
| Limeira          | 1  | 9                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 2                                    |                                  |                          |              |                    | 12                  |
| Limoeiro         |  | 22                                |                    |  |  |                          |  |   | 1  |                    |                                    |  |                           |   | 1                           | 3                                    |                                  |                          |              |                    | 27                  |
| Nova Brasília    |  | 7                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          | 1            |                    | 8                   |
| Paqueta          |  | 4                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 1                                    |                                  |                          |              |                    | 5                   |
| Poço Fundo       |  | 9                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 9                   |
| Ponta Russa      |  | 5                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 5                   |
| Primeiro de Maio |  | 6                                 |                    |  |  |                          |  |   | 1  | 1                  |                                    | 1  |                           |   |                             | 5                                    |                                  |                          | 1            |                    | 15                  |
| Rio Branco       | 1  | 13                                |                    |  |  |                          |  |   | 1  |                    |                                    | 3  | 1                         |   |                             | 14                                   | 1                                |                          |              |                    | 34                  |
| Santa Cruz       | 1  |                                   |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 1                   |
| Santa Luzia      |  | 7                                 |                    |  |  |                          |  |   | 1  |                    |                                    |  |                           |   | 1                           | 1                                    | 1                                |                          | 1            |                    | 12                  |
| Santa Rita       | 1  | 21                                |                    | 1  |  | 1                        |  |   |  |                    |                                    |  | 1                         |   |                             | 2                                    |                                  |                          |              |                    | 27                  |
| Santa Terezinha  | 1  | 102                               |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    | 2  | 2                         | 1   |                             | 2                                    | 3                                |                          | 6            |                    | 119                 |
| São Luiz         |  | 23                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    | 1                                  | 1  |                           | 1   |                             | 3                                    | 1                                |                          | 2            |                    | 32                  |
| São Pedro        |  | 9                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 1                                    |                                  |                          | 2            |                    | 12                  |
| Souza Cruz       |  | 14                                |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   | 1                           |                                      | 1                                |                          |              |                    | 16                  |
| Steffem          |  | 2                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 2                   |
| Steffen          |  | 7                                 |                    |  |  |                          |  |   | 1  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 3                                    |                                  |                          | 1            |                    | 12                  |
| Thomaz Coelho    |  | 9                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             | 1                                    |                                  |                          | 1            |                    | 11                  |
| Volta Grande     |  | 3                                 |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    | 3                   |
| Zantao           |  | 4                                 |                    |  |  |                          |  | 1   |  |                    |                                    | 1  | 1                         |   |                             | 7                                    |                                  |                          |              |                    | 14                  |
| (Em Branco)      |  |                                   |                    |  |  |                          |  |   |  |                    |                                    |  |                           |   |                             |                                      |                                  |                          |              |                    |                     |
| Total Global     | 8  | 601                               | 3                  | 3  | 2  | 1                        | 2  | 1   | 13   | 5                  | 2                                  | 14   | 13                        | 7   | 3                           | 88                                   | 13                               | 1                        | 42           |                    | 822                 |

Fonte: Dados originais da S.R.M.-Brusque.

Elaboração: autor



O Bairro Azambuja concentra 84 pequenas e micro empresas, e é fortemente especializado na atividade de confecções, conforme detalhe na Tabela 3.10.

**Tabela 3.10** *Empresas do Complexo Têxtil de Azambuja  
Por Especialidade - 2003*

| <i>Especialidade</i>                  | <i>Empresas</i> |
|---------------------------------------|-----------------|
| Confecção em Geral                    | 76              |
| Fab. de Acessórios do Vestuário       | 2               |
| Fab. de Felpudos - Cama, Mesa e Banho | 1               |
| Fab. de Tapetes e Similares           | 1               |
| Fabrica de Etiquetas e Similares      | 2               |
| Industria de Bordados                 | 1               |
| Malharia                              | 1               |
| Total                                 | 84              |

Fonte: Dados originais SRM de Brusque, (2004).

Elaboração: autor

### **3.5 DESEMPENHO COMPARATIVO DO AGLOMERADO PRODUTIVO TÊXTIL-CONFECÇÕES DO VALE DO ITAJAÍ.**

Cunha (2003) ao estudar a realidade dos principais arranjos produtivos catarinenses elegeu seis aglomerados de empresas industriais de diversos setores distribuídos regionalmente com o objetivo de propor um modelo de classificação de *clusters*.

Dentre os aglomerados produtivos selecionados, dois pertencem ao segmento da indústria têxtil. Quanto à seleção do aglomerado têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, assim entendia o autor: “É um complexo de empresas dos mais variados tamanhos, pois compreende firmas desde o estágio de micro-unidades, até o de empresas líderes em âmbito nacional. E que operam em várias etapas da cadeia produtiva”.

O maior aglomerado têxtil nacional empregava, na ocasião, 40 mil pessoas só em Blumenau, Gaspar e Indaial, cujo coeficiente de localização, tomando por base o número de empregados, (Britto, 1999), é de 16, “[...] o que indica uma extraordinária concentração e uma inequívoca especialização produtiva regional” (CUNHA, 2003) .

**Tabela 3.11** - *Classificação de Seis Aglomerados Industriais Catarinenses*

| <b>Especificação</b>                | <b>Cerâmica</b> | <b>Metal-Mecânica</b> | <b>Móveis</b> | <b>Têxtil Vale Itajaí</b> | <b>Plásticos</b> | <b>Vestuário Sul</b> |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------------|------------------|----------------------|
| <b>Características Empresariais</b> | 7,8             | 7,6                   | 9,5           | 7,2                       | 5,3              | 3,4                  |
| <b>Desempenho</b>                   | 6,6             | 6,7                   | 8,9           | 2,1                       | 7,2              | 2,0                  |
| <b>Cooperação</b>                   | 4,1             | 4,0                   | 3,9           | 3,1                       | 2,4              | 2,2                  |
| <b>Integração e Entrelaçamento</b>  | 4,1             | 3,9                   | 4,8           | 3,8                       | 1,4              | 1,8                  |
| <b>Efeitos da Aglomeração</b>       | 3,8             | 4,4                   | 4,8           | 4,9                       | 2,4              | 1,6                  |
| <b>Média</b>                        | 5,2             | 5,4                   | 6,4           | 4,2                       | 3,7              | 2,2                  |
| <b>Tipologia</b>                    | Org.            | Org.                  | Org.          | Interm.                   | Interm.          | Informal             |

Fonte: Cunha (2003)

A elaboração do estudo de classificação de aglomerados industriais catarinenses contou com técnicas modernas de identificação de tipologias, com resultados processados de forma isolada e com critérios de ponderação, e pode-se concluir que os dois aglomerados têxteis estudados, comparativamente com os demais, encontram-se, ainda, em estágio inferior aos setores estudados, conforme síntese constante da Tabela 3.11.

O resultado alcançado pelo aglomerado têxtil do Vale do Itajaí, no estudo, colocado em estágio intermediário de desenvolvimento, pode espelhar que o arranjo produtivo têxtil-confecções de Azambuja, objeto da presente pesquisa, constitui-se em uma particularidade especial.

No aglomerado produtivo de Azambuja se observou claramente um grau de cooperação e de entrelaçamento bem superior ao que foi detectado no citado estudo, reflexo do processo de transformação que vem sendo implementado na cultura associativa do aglomerado pela ação de coordenação da Associação das Micro e Pequenas Empresas local.

### 3.6 COMPETITIVIDADE DO AGLOMERADO – MODELO MEYER STAMER (1999)

O Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, em 1994, adotou a metodologia de Esser *et alii* (1994), cuja abordagem de avaliação da competitividade sistêmica de um aglomerado leva em consideração a existência e a realidade dos fatores que envolvem não

só o universo da firma, mas também e, principalmente, o contexto na escala de grandeza **meta, macro, meso e micro** em que se insere o APL.

Meyer-Stamer (1999), ao caracterizar a competitividade sistêmica, define a escala de grandeza do ambiente que envolve a realidade de um aglomerado em quatro níveis, resumidamente assim definidos:

Nível Meta – representa os costumes, padrões sociais e culturais da sociedade;

Nível Macro – considera as questões de ordem política e econômica;

Nível Meso – inclui a existência de entidades de suporte às empresas e à população;

Nível Micro – refere-se à forma de como as empresas se organizam e como competem.

O ambiente que mais estimula o clima de cooperação, segundo Casarotto (2002), é aquele caracterizado no nível meso, em que são conhecidas as instituições, a infraestrutura física, a organização regional e, também, definidas as suas políticas. No nível meta, espaço que concentra o maior acervo sócio-cultural da região, o autor atribui como o ambiente aquele em que se aglutinam “os valores sócio-culturais da região e a capacidade social de organização e integração”.

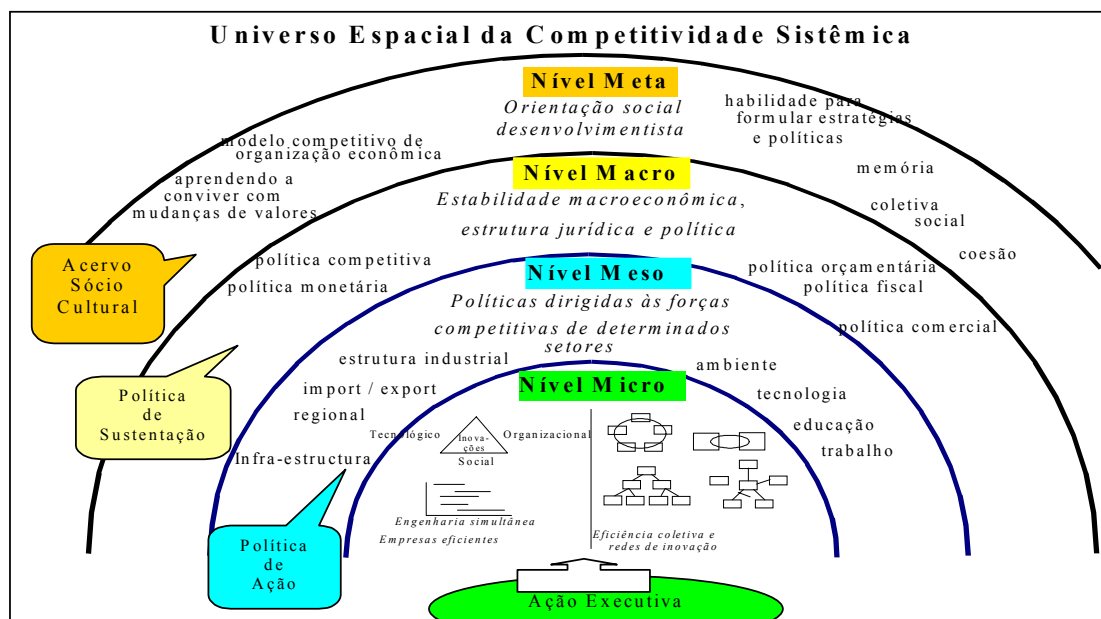
Cunha (2003) ao analisar os critérios de aplicação dos determinantes da competitividade sistêmica da realidade no Brasil e em Santa Catarina, “ambas em estágio intermediários de desenvolvimento”, destaca:

No nível meta, sobressai a motivação dos grupos de atores para a aprendizagem em busca de eficiência. Tais grupos são vitais para o desenvolvimento da confiança e da cooperação no interior de aglomerados industriais.

No nível macro, observa que a estabilidade não é condição suficiente para o desenvolvimento sustentável da competitividade e realça a necessidade de uma política cambial equilibrada, que assegure competitividade nas exportações, sem desfavorecer importações essenciais.

No nível meso, salienta a importância de associações empresariais abertas a mudanças e com liderança para promover projetos ambiciosos, e, não menos significativo, a existência de instituições de pesquisas e de promoção, capazes de oferecer apoio a novas tecnologias e modalidades de organização.

## Determinantes da Competitividade nos Seus Quatro Níveis



Fonte: Baseado em MEYER-STAMER, (1997) *apud* Silveira (1999) - Estratégia de Desenvolvimento Local e Regional

Figura 3.1 - Amplitude da Competitividade Sistêmica - Síntese

No entendimento de Casarotto R. (2002) uma empresa é competitiva (nível micro) quando for “capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles resultantes de sua produção ou frutos de parcerias”. Quando se trata de competitividade setorial, a citada autora entende que a competição é reflexo direto “[...] da capacidade de regiões e cadeias produtivas em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição competitiva internacional”.

O nível meta, resultante dos valores sócio-culturais da região, também exerce importante influência na geração e sustentação das forças competitivas na capacidade de tecido social gerar níveis de organização e de interação entre os agentes sócio-produtivos.

### 3.7 AVALIAÇÃO E CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Ficou evidente que nas últimas décadas houve aprofundamento nas transformações no ambiente competitivo das atividades da cadeia têxtil/vestuário. Chama-se a atenção para a frágil capacidade competitiva, em parte pela abertura sem planejamento da economia brasileira nos anos 90.

O que se percebeu foi que a partir do ano de 2000 o setor têxtil iniciou um processo de recuperação, retomando lentamente a produção e a abertura de novas oportunidades de emprego. E a região apresentou sinais de expansão quando se leva em conta o nível de pessoal ocupado.

É importante manter sempre presente que os efeitos negativos da abrupta abertura econômica dos anos 90 fragilizaram a estrutura produtiva da cadeia têxtil/confecções de todo o País, porém o Estado que mais sofreu os efeitos da crise em sua economia foi o de Santa Catarina.

Deve-se atentar para a fragilidade da capacidade competitiva do parque têxtil catarinense, em parte causada pela forma como ocorreu a abertura econômica, sem uma política industrial que avaliasse os efeitos e a importância da indústria de produtos tradicionais para a economia de determinadas regiões, e em parte também, em função da amplitude dos programas que estão sendo implementados em diversas regiões do país no sentido de fortalecer novos pólos de vestuário. São programas fundamentados na utilização da mão-de-obra barata e, ainda, contam com abundantes recursos financeiros de fundos institucionais e até constitucionais, disponibilizados com taxas subsidiadas.

## CAPITULO IV

### **A REALIDADE DO MODELO OPERACIONAL DO AGLOMERADO TÊXTIL-CONFECÇÕES DE AZAMBUJA - BRUSQUE**

#### **4.1 O AGLOMERADO PRODUTIVO DE CONFECÇÕES DE AZAMBUJA – BRUSQUE**

##### **4.1.1 - Histórico**

O verdadeiro desmonte de ativos fixos e da estrutura orgânica de grande parte das micro, pequenas e médias empresas da região de Brusque, em particular, não retirou, de todo, o entusiasmo de grande parcela dos verdadeiros empreendedores deste aglomerado. Isto decorreu da capacidade de aglutinação e dos esforços da Associação das Micro e Pequenas Empresas seccional de Brusque - AMPE-br, cuja sede está localizada no Bairro Azambuja. Este movimento nasceu há 10 anos e agrupa, hoje, mais de 350 empresas formais. Desta população de empresas, duzentas aproximadamente são do segmento têxtil, remanescentes ou ressurgidas no pós-crise de 1994. Mais de trezentas outras micro e pequenas empresas da região não fazem parte direta da Associação. Segundo se estima, para cada uma empresa formal deve haver mais de três micro-empresas, totalmente informais, porém na prática vinculadas ao aglomerado produtivo de confecções da região.

##### **4.1.2 Fluxo do Processo Produtivo**

As empresas foram surgindo, inicialmente, de maneira informal, para atender uma demanda espontânea crescente. Formavam blocos semi-especializados nas atividades de produção e de serviços complementares. Para oferecer maior velocidade e precisão nas etapas intermediárias de produção, as pequenas empresas adotaram como canal de abastecimento e ligação entre si o uso de pequenos veículos utilitários. Este processo de interação, entre os empresários das micro e pequenas empresas da região, nos primeiros anos da década de 90 recebeu a denominação de “sistema fiorino” e representava uma eficiente divisão de trabalho promovendo a especialização e valorizando as competências dentro do reduzido aglomerado produtivo, então existente. Nascia assim uma rede produtiva integrada por objetivos comuns e composta de micro e pequenas empresas especializadas em

confeções e vestuário. “A cada dia era possível perceber um movimento intenso, com a presença de aproximadamente 30 ônibus ...” relembra a empresária Kohler (2003).

#### 4.1.2.1 – Cadeia Têxtil – Configuração Geral

A Figura 4.1 apresenta de forma sintética a cadeia de produção da indústria têxtil, partindo das duas fontes básicas de matéria-prima, a de origem natural, agroindustrial, e a de origem química, alcançando um dos seus últimos elos – indústria de confeções-vestuário, possivelmente aquele elo onde ocorre o maior nível de agregação de valor. Da fonte de matéria-prima, as fibras de origem natural respondem por 75% do total, sendo que o algodão representa 70% desta participação. Já as fibras sintéticas e artificiais representam apenas 25% do total da produção de fibras (IEL, 2000).

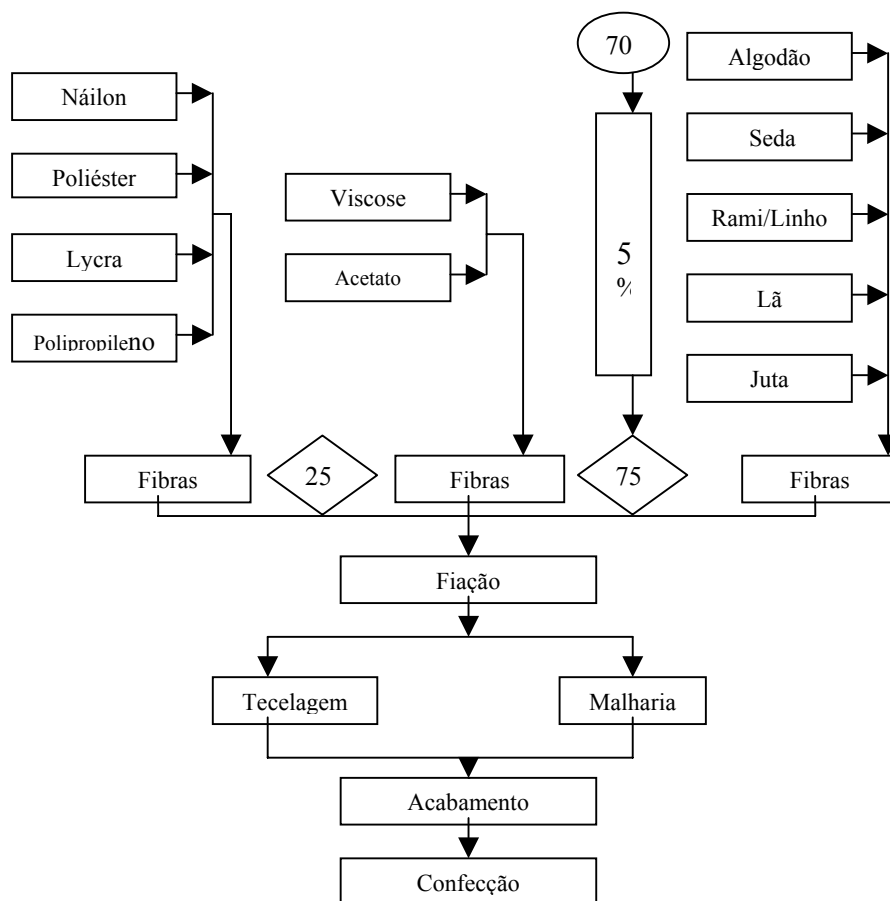


Figura 4.1 – Configuração Básica da Cadeia Têxtil

Fonte: IEL, CNA e SEBRAE(2000) adaptado pelo autor

#### 4.1.2.2 – Cadeia Produtiva e Fluxo de Produção no Arranjo Produtivo de Azambuja.

A Figura 4.2 apresenta, em forma gráfica, a amplitude a divisão e especialização de tarefas, a existência de instituições de apoio e a articulação entre as empresas e o pequeno universo em que está inserida a cadeia produtiva do aglomerado têxtil/confecções de Azambuja-Brusque. Esta rede de micro e pequenas empresas operava sem a ação forte de um agente de governança, tendo no mercado e no espírito de cooperação os fatores básicos de catalisação de seus objetivos.

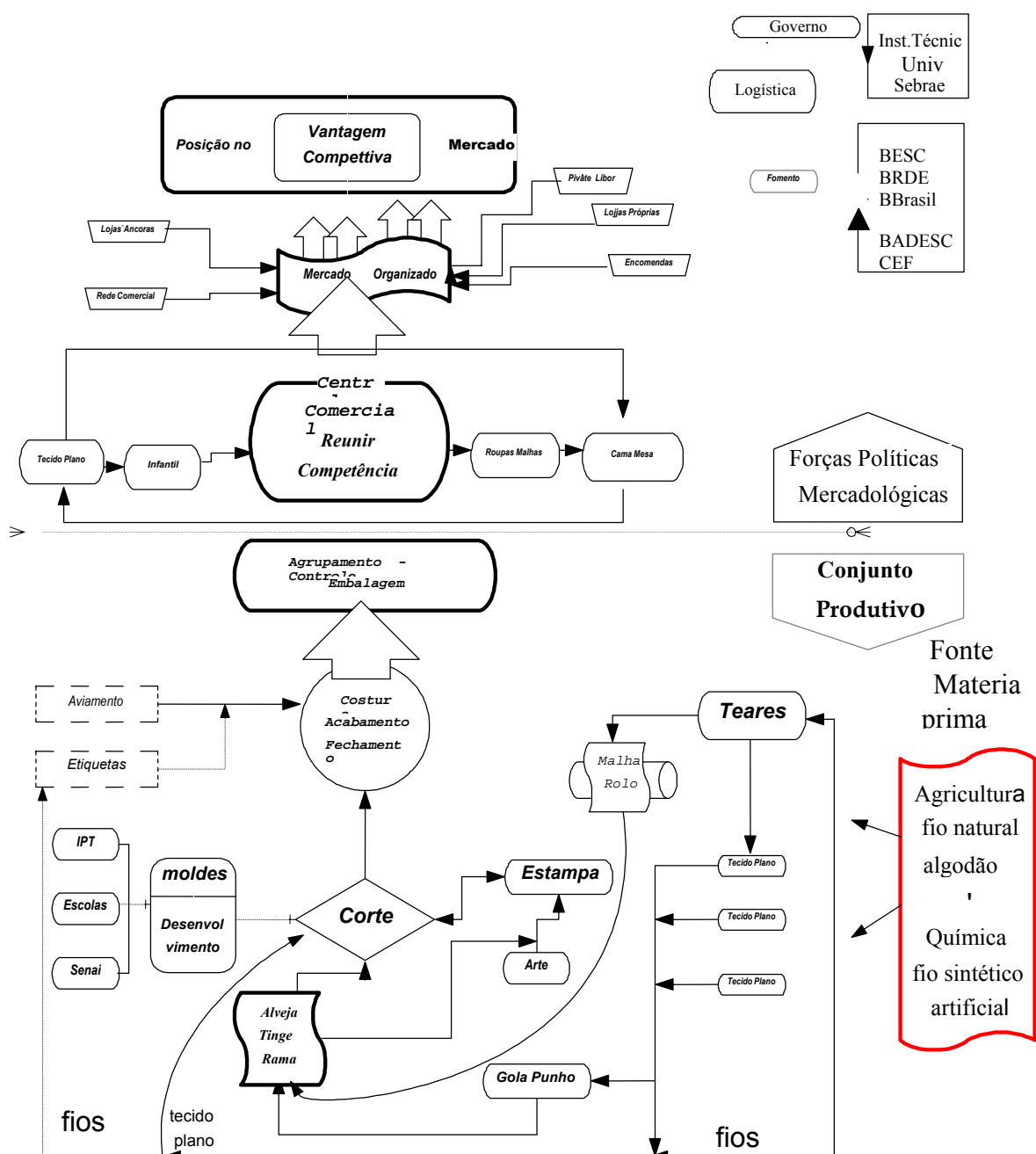
Observa-se que no seio da rede informal há empresas especializadas operando como se fosse uma célula de produção de bens e de serviços, destinados a atender aquele mercado cativo e ainda há outras tantas firmas estruturadas verticalmente em diversos graus. Tais empresas realizam o processo de produção integral, iniciando pela aquisição do fio, tecendo, em teares de médio nível tecnológico, sua própria malha, desenhando suas peças, cortando e chegando ao produto final para comercializar em seus próprios pontos de vendas. Este segmento de empresas foi o que mais sofreu com a crise de 1994. Muitas outras pequenas empresas buscaram uma especialização dentro do próprio arranjo produtivo local, complementando a cadeia de confecções e vestuário local, e oferecendo maior eficiência e competitividade ao conjunto.

Existe o envolvimento dos diversos agentes e atores que ocorre no processo produtivo e na organização da produção dentro do que se poderá denominar de mini sistema, inserido no complexo de organização da produção em uma rede flexível de micro e pequenas empresas.

A figura registra a existência de dois grandes campos. No campo superior se concentram as forças políticas e mercadológicas (ambiente externo a produção), espaço no qual se busca a ordenação das forças de mercado e articulam-se estratégias para manter as vantagens competitivas. No campo inferior, aqui denominado de conjunto produtivo, se processa a inter-relação entre as unidades produtivas, agentes de serviços técnicos e os fornecedores de insumos. Neste conjunto operam empresas de diversos tamanhos e especializações, empresas de produção horizontalizadas ou verticalizadas, complementares ou concorrentes entre si, mantendo um razoável grau de harmonia.



**Fluxo da Cadeia de Produção - Mini Cadeia de Produção - Confeções - Brusque**



**Figura 4.2 Aglomerado Produtivo de Confeções/Vestuário de Azambuja – Brusque**

A conjunção desta dinâmica é tarefa que a AMPE-br procura manter através da coordenação dos serviços que representem melhoria na qualidade, melhor gerenciamento, redução dos custos de produção, e principalmente a manutenção do mercado, oferecendo produtos que mantenham o conceito regional.

## 4.2 COMPOSIÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO

Além das 200 empresas formais pertencentes ao setor têxtil, existem, ainda, mais de 300 outras micro-firmas informais, mantendo, contudo, de forma não contínua, uma relação com a Associação o que eleva o processo de interação do arranjo a um maior espaço físico e social na região. Brusque lidera e polariza um parque de quase duas mil empresas, que operam na cadeia produtiva de têxteis confecções e vestuário, se estendendo a um raio de aproximadamente 30 km, e que envolve os municípios de Tijucas, Guabiruba, Botuverá, Gaspar e Nova Trento.

Na região polarizada, atualmente, já existe um conjunto de empresas industriais e de serviços que formam um perfil diversificado de atividades empresariais que se inicia com a fiação de fios naturais, particularmente o algodão, passando por tecelagem, tingimento, estamparia, *design*, modelagem, corte, costura; chegando até a indústria mecânica de suporte, assistência técnica, formação de especialistas têxteis, cursos universitários, entre outros.

### 4.2.1 - Bancos Oficiais

Atualmente os Bancos Oficiais, nos níveis Federal e Estadual de crédito popular como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BESC e os bancos de fomento, o BADESC e o BRDE, estão ativamente presentes. O BADESC através de dotação específica ao PROFOMENTO oferece maior contribuição ao desenvolvimento dos micro-empresendimentos, que constituem o grande tecido social produtivo da região.

Contudo, registra-se ainda, segundo manifestações de diversos empresários, que “os serviços prestados são demasiadamente burocratizados de tal sorte que inviabiliza o acesso das micro e pequenas industriais e, que a assistência acaba, em muitos casos, tornando atrativo os serviços de crédito dos “autônomos, sempre disponíveis nas proximidades das suntuosas Agencias Bancários Oficiais”.

### 4.2.2 – Fornecedores

O Aglomerado não conta diretamente com um sistema integrado de compras capaz de incorporar economias de escala. Matérias-prima como, tecidos planos e até malhas estão sendo adquiridas fora do Estado, e em sua maioria isoladamente. Os empresários do APL

recorrem a fornecedores do Paraná e Minas Gerais, porém São Paulo é o grande fornecedor de tecidos planos, principalmente, e de insumos complementares tais como aviamentos e adornos que são “importados” de outros Estados, inclusive de Estados do Nordeste Brasileiro.

#### 4.2.3 Órgãos de Suporte

Com o surgimento da AMPE-br, e a proximidade do epicentro do complexo industrial têxtil do Estado de Santa Catarina qual seja o Vale do Itajaí, houve também uma maior interação entre importantes agentes oficiais de suporte técnico/científico, gerencial, administrativo/mercadológico e de fomento.

O arranjo produtivo local conta com intensa participação do CETIQT/SENAI instituição de conceito nacional responsável pela pesquisa, análise e testes de qualidade de insumos e produtos têxteis, além da formação de técnicos na área têxtil. O Sebrae tem sido atualmente, segundo depoimentos de empresários e diretores da AMPE-br, um grande parceiro da instituição e das empresas do arranjo produtivo, apoiando na formação de gestores operacionais mercadológicos e financeiros.

#### 4.2.4 - AMPE-br – Organização

Para o aglomerado têxtil/vestuário de Azambuja, a transformação no ano de 1991 da Associação Industrial Comercial Azambuja – AICA, em AMPE-br, não ocorreu somente na alteração da denominação. Ocorreu na verdade uma mudança profunda, principalmente da segunda metade da década de 90. Houve incorporação de novas funções pró-ativas, maior aglutinação dos associados em torno de moderno processo de articulação com o mercado, exemplo da Pronegócio e Prótextil, mais adiante analisados, ou como mobilização dos associados para investirem no treinamento e formação de gerentes, de operários e técnicos. Foram ações que contribuíram para transformar a região em um exemplo de superação e adaptação, cujas atividades produtivas são lastreadas num parque produtivo, tendo como base de sustentação centenas de micro e pequenas empresas operando no segmento industrial têxtil-confecções.

Cabe destacar que a influência da AMPE-br se estende além da introdução de novos projetos de gestão-produtiva e mercadológicos de programas como a Pronegócio e Prótextil. Um dos efeitos mais significativos do trabalho de coordenação da Associação é, sem dúvida, o desenvolvimento do espírito de confiança no ambiente de seus associados, o que tem

permitido o considerável aumento da cooperação e até do compartilhamento de técnicas, processos e custos.

O aglomerado tem conseguido no decorrer dos dois últimos anos uma redução de custos resultante do grau de especialização e do nível de flexibilidade produtiva, um dos fundamentos básicos de quem pretende manter-se competitivo na Nova Economia.

#### 4.2.4.a - Funcionamento

A AMPE-br é uma entidade representativa de classe em Brusque e integrante da FAMPESC (Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina) criada em 1985, contudo diferencia-se do modelo comum, que normalmente busca apenas a representação formal dos interesses cotidianos dos seus representados. Dentre suas atividades salienta-se a promoção de cursos, a interação entre os associados e entidades públicas, entre elas o Sebrae, agências regionais da CEF e Banco do Brasil e também os agentes de crédito do setor privado.

Segue a relação das principais ações promovidas e do apoio disponibilizado pela AMPE-br, o que permitirá avaliar a crescente influência na trajetória das suas associadas.

- Assessoria – Jurídica e Técnica
- Mini-rodadas de negócio
- Pronegócio
- Protexil
- Missões Empresarias - Nacionais e Internacionais
- Participação em Feiras
- Cursos Sebrae
- Palestras
- Livraria
- Acesso a Internet
- Consultoria
- Sala de Moda
- Técnica e Sistema de Produção de Confecções :  
Estilismo - Graduação - Encaixe - Peça Piloto

#### 4.2.4.b - Estrutura e Funcionamento da AMPE-br

A Rua Azambuja, no final da década de 70, já era a mais importante “concentração” de Lojas de Fábrica de produtos têxteis, especialmente confecções de peças de vestuário, cama, mesa e banho, do Estado de Santa Catarina.

O importante diferencial competitivo, na época, constituía-se em dois grandes fundamentos. Um deles era a cultura local favorável a ações conjuntas, representada pela aglomeração de dezenas de micro e pequenas empresas gerando um razoável grau de complementaridade entre si. O outro fundamento de real importância foi a existência de um significativo número de empresas de pequeno porte especializadas em produtos de vestuário, cama, mesa e banho, concentradas no vale de Azambuja em Brusque.

Tendo a região da Rua 15 de Março e Rua Zé Paulino em São Paulo, um dos centros comerciais mais expressivo do país, em termos de mercado de produtos têxteis/confecções e seu entorno comercial/industrial, como exemplo da possibilidade de convivência entre empresas da mesma cadeia produtiva em um determinado espaço territorial, o empresário de Azambuja o Sr. Anilcon Nilo Schulenburg, Diretor da Real Malhas, entendeu ser possível implantar o mesmo sistema, também, em sua região.

O empresário entendeu que esta convivência acaba por resultar em vantagem competitiva a todo o conjunto de empresas, possibilitando capitalizar externalidades positivas e sinergia.

Em São Paulo havia um eficiente grau de coordenação, cooperação e governança, cuja eficiência até hoje é destaque. Este empresário local conseguiu sensibilizar um grupo de 30 empresários brusquenses para o potencial de negócios da região, o que resultou na fundação da Associação Industrial Comercial de Azambuja - AICA.

“[...] fui denominado de louco quando no final dos anos 70 reunido com diversos companheiros empresários da região de Azambuja, sugerir que deveríamos nos agrupar, a exemplo do que ocorria em São Paulo na região de Bom Retiro... [...] em torno de uma entidade que pudesse concentrar ações de fortalecimento de nossa região” (Schulenburg 2004) entrevista em 01/set/2004.

No final dos anos 80 foi criada a Associação Industrial Comercial de Azambuja - AICA, tendo como princípio concentrar, a exemplo do que ocorria em São Paulo, na região do Bom Retiro, ações de fortalecimento da região de Azambuja, para dotá-la das vantagens de um centro de negócios. Objetivava a associação compartilhar custos de informação e de serviço, e disciplinar a concorrência desgastante que até então imperava.

“A idéia primeira era compartilhar custos de informação e de serviço e disciplinar a concorrência desgastante entre nós mesmos”, declara o primeiro presidente da AICA confirmando que o grande objetivo era “fortalecer uma imagem que caracterizasse a marca e as qualidades do produto da região Bairro Azambuja”, e que na ocasião já detinha o título de “o maior *shopping* a céu aberto do país”, aproveitando o espírito amistoso, cooperativo, harmônico e não conflitante que vigorava entre a maior parcela de seus empresários.

As constantes crises dos anos 80 e de 90 despertaram a idéia de transformar da AICA em uma entidade mais forte, com maior expressão no Estado e o maior grau de liberdade, que pudesse congrega os pequenos empresários da região de Azambuja, diante da nova realidade. No ano de 1991 foi criada a Associação das Micro e Pequenas Empresas em Brusque (AMPE-br), que nasceu já sob a égide da Federação das Micro e Pequenas de Santa Catarina – FAMPESC, com maior robustez e representação em todo o Estado.

Embora a AICA fosse um avanço em relação ao quadro que reinava na ocasião, em que se sobressaia o individualismo, ela fundamentalmente operava mais como uma entidade voltada para dentro do espaço local. A transformação da AICA para AMPE ampliou o horizonte e permitiu uma expansão de seus objetivos.

A AMPE-br funciona com estrutura gerencial muito leve, com Diretoria<sup>1</sup> eleita para cada biênio e com uma dinâmica funcional envolvendo atividades de orientação, organização de eventos, viagens de pesquisa, encontros técnicos, visitas de reconhecimento e avaliação de novos mercados, assistência gerencial e jurídica. Oferece espaço para exposição permanente dos produtos de seus associados, disponibiliza especialistas em modelagem e figurinistas. Articula e interage com entidades que detêm programas de fomento, salientando-se o MICROCRÉDITO, o SENAI, SENAC, SEBRAE e outros órgãos de fomento.

Um dos grandes destaques da Associação, tem sido a operacionalização do mercado para os produtos da Região. A idealização de “Rodadas de negócios”, dando origem ao Pronegócio, resultou em verdadeira revolução no sistema mercadológico do aglomerado produtivo local.

As micro e pequenas empresas de confecções e vestuário nasceram operando em um mercado de consumo denominado de mercado “puxado” pela oferta, onde a empresa confeccionista desenvolvia seus lançamentos, produzia e oferecia às lojas, cadeias de lojas e distribuidores, sem que houvesse margem de manobra dos compradores. Agora, no sistema de

---

<sup>1</sup> A Diretoria não dispõe de gabinete exclusivo. Os despachos são realizados na sala de trabalho de cada um dos operadores (funcionários).

Rodada de Negócios, inovativo para as micro e pequenas empresas, o processo se dá quase ao inverso do modelo anterior. As pequenas empresas passam a operar sob as forças de um mercado “puxado pela demanda”, no qual os compradores analisam os lançamentos, sugerem modelos, padronagens, etc., e efetuam os seus pedidos, o que permite, com antecedência, organizar a produção para a nova temporada.

O sucesso do processo de rodadas de negócios, que ocorre em ambiente reservado, normalmente em um hotel da cidade, motivou o aglomerado produtivo a idealizar, sob a coordenação da AMPE-br, um novo projeto, denominado de Prótextil. Este novo programa, ao contrário do Pronegócio, visa apresentar ao micro e ao pequeno empresário local (confeccionistas) os lançamentos e a tendência do mercado de insumos e matérias-primas. Estas feiras reúnem, na cidade de Brusque, as principais empresas de tecidos, equipamentos, beneficiamento e demais insumos para a indústria têxtil, disponíveis no mercado nacional.

#### 4.3 DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO FUNCIONAMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO.

##### 4.3.1 O Ciclo Produtivo

O leque de produtos de confecções desenvolvidos na região do aglomerado é muito diversificado. Alguns produtos levam mais de vinte dias entre a compra do tecido ou do fio, corte, tingimento, lavanderia, costura, estampa e entrega ao comércio, porém segundo declaração de empresários e Diretores da AMPE-br na maioria dos casos, o fluxo completo de produção, ou seja, o *lead time*, gira em torno de uma semana.

Ainda segundo a opinião dos entrevistados a decisão sobre o que produzir e como organizar a referida produção, quando se trata de micro e pequena empresa, é uma decisão pessoal e muita das vezes solitária do empresário e que se repete quase que diariamente. Após a seleção e aquisição da malha ou tecido é então processado o corte. Este corte pode ser executado por terceiros ou não. Caso a opção seja por contratar terceiros, “o empresário transporta, em seu veículo, até os faccionistas (distribuídos em um raio de até 50 km de distância) e aguarda que seu lote seja incluído na programação do “cortista”, o que, dependendo da época, poderá levar dias” afirma o empresário ROSIN (2000).

##### 4.3.2 Desenvolvimento dos Produtos.

A moda que rege, a cada estação ou temporada, toda a dinâmica da indústria do vestuário, em particular e, por consequência, a indústria têxtil em geral, deve ser

transformada em moldes. Os moldes geram ‘amostras’, que são apresentadas, com antecedência, aos magazines e aos grandes compradores em geral.

Parte dos moldes, ainda, é adquirido de terceiros, ou ‘*apurados*’ de revistas, ou copiados de produtos já disponíveis no mercado nacional ou no exterior. A AMPE-br já está oferecendo às pequenas e micro-empresas interessadas, condições para captar e desenvolver produtos proporcionando assim melhores condições para atender à dinâmica exigida pelos constantes e diversificados lançamentos de produtos. Este processo, decisivo para o futuro das associadas e para a consolidação do arranjo produtivo local, gera um hiato, que torna sempre o arranjo objeto do estudo um tanto caudatário no mercado de modas que, por sua natureza é extremamente volátil.

As diferentes etapas do processo produtivo podem ser realizadas dentro de uma só empresa ou, como ocorre em muitas empresas de Brusque, serem redistribuídas entre várias outras empresas que compõem a rede regional de produção. Nestes casos, cada *firma* realiza uma etapa de trabalho envolvendo tarefas bem definidas. Essa rede conta com empresas que se especializaram, por exemplo, em pregar botões outras em casear, costurar, modelar ou fechar as costuras. Em sua maioria estão localizadas em um raio médio de 10 a 20 km. Frisa-se que os serviços de estampa, tinturaria e tecelagem de punhos e golas normalmente são terceirizados dentro do próprio arranjo produtivo.

Estas etapas, porém, exigem um volume de recursos financeiros, capital de giro, de difícil formação, já que os lucros estão espremidos pela pequena margem dos resultados e pela falta de fontes alternativas de financiamento, com taxas e prazos compatíveis com a realidade do segmento industrial.

Os elos que articulam etapas de Lavanderia, Estamparia, Costureira, Botões e Acabamento exigem uma forte sincronização na programação de produção de cada um deles, em perfeita sintonia com a programação das empresas compradoras dos seus serviços. Este é um processo que necessita de constantes investimentos em treinamento, absorção de novas técnicas, espírito de coletividade e destacada esforço de governança, mesmo que o contrato de negócio se dê de maneira informal, tendo por base a confiança.

A empresa “montadora”, que articula parte das etapas de sua produção fora de sua unidade fabril, assume a responsabilidade pela qualidade e pontualidade, além do que arca com o ônus resultante de eventuais quebras, que giram em torno de 5% do produto final. Em



verdade, as “montadoras” operam como coordenadoras de minúsculas redes quando a produção se processa no aglomerado produtivo de Azambuja.

#### 4.3.3 Comparação entre Sistemas de Produção

No fluxo da cadeia de valores da indústria têxtil/confeções apresentado na Figura 4.3 procura-se comparar a sequência e a relação que ocorre entre os elos da cadeia de valores.

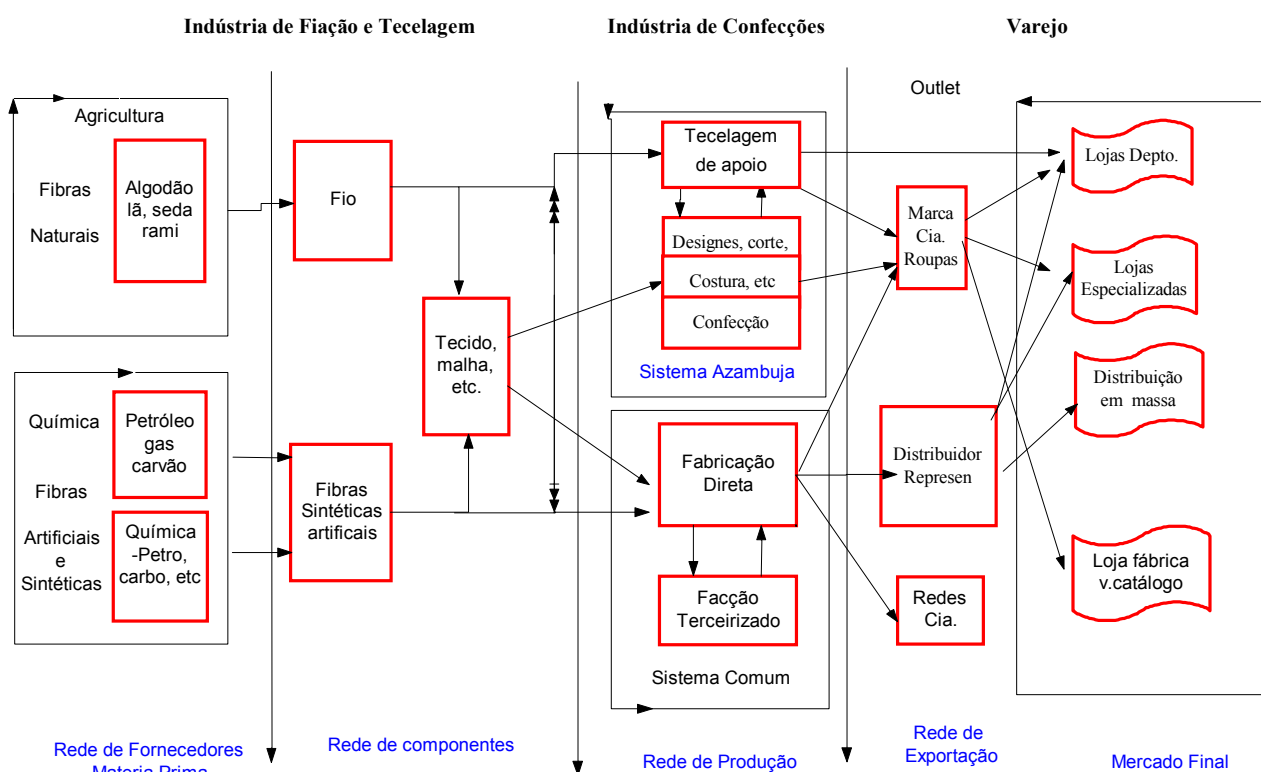


Figura 4.3 - Sistema Operado sob a Coordenação da AMPE-br e Sistema livre – 2004

Fonte: Adaptado do trabalho de Appelbaum and Gereffi (1994)

Registram-se aqui os elos do conjunto produtivo de confeções que se dá no interior do arranjo produtivo de Azambuja e a interação com o mercado consumidor.

O sistema denominado aglomerado de Azambuja conta, internamente, com unidades fabris de tecelagem de malhas e com diversas outras empresas que se relacionam diretamente com os demais elos da rede produtiva interna. Várias empresas atendem também o mercado especializado fora do âmbito do aglomerado (Figura 4.3).

O produto final (confeccões) alcança o mercado, basicamente, através do sistema de rodadas de negócio, sem necessidade de utilizar distribuidor ou representantes independentes. Uma experiência operada pela AMPE-br, que maximiza as vantagens mercadológicas e representa um importante resultado positivo para o Arranjo Produtivo é, sem dúvida, a da Rodada de Negócios.

Por duas vezes ao ano são convidados os principais operadores de compras das principais praças do País para um encontro, na cidade Brusque, com os empresários confeccionistas associados à AMPE. Durante 4 dias, são apresentadas aos “convidados” as amostras dos novos lançamentos para a temporada. Trocam-se experiências sobre as tendências do mercado, avaliam-se e adaptam-se produtos, e muitos negócios são “fechados” no evento. Somando-se as rodadas de fevereiro e o encontro de setembro de 2004 foram negociadas mais de 1,2 milhões de peças e artigos têxteis e aproximadamente 15 milhões de reais em faturamento. Neste último encontro, janeiro/2005, a XVI.<sup>a</sup> Pronegócio propiciou um volume de vendas da ordem de 3.750 peças negociadas, representando uma receita aproximada de 10 milhões de reais, se somar o resultado da primeira experiência internacional da feira. Os Gráficos apresentam, a evolução do sistema Pronegócio, em termos de valor negociado e de empresas participantes no período de 8 anos.

Em visita ao aglomerado de Azambuja, há quatro anos, o autor entrevistou vários empresários associados a AMPE-br, colhendo depoimentos, um dos quais, salienta-se, porque permitiu conhecer o clima de dificuldade que o arranjo produtivo local enfrentava à época. O empresário em tela Sr. Luis Carlos Rosin, representa um registro autêntico do quadro comum vivenciado pelas micro e pequenas empresas têxtil/confeccões em Santa Catarina. Declaração do empresário.

“Possuía uma indústria de confeccões integrada, concentrava desde a compra do fio até a estamparia, passando por corte e costura. Tecia malha para uso próprio e para o mercado, moldava, cortava, estampava, costurava e comercializava em lojas próprias e fornecia a terceiros. Basicamente só o tingimento era terceirizado”. (ROSIN, 2000)

Voltando agora, quatro anos depois, foi possível avaliar o salto de qualidade que neste período o arranjo produtivo conseguiu conquistar. O mesmo empresário revelou que:

“Estou completando investimentos no novo galpão, vamos recolocar os teares a “rodar”, já ativamos as mesas de estamparia, esperamos alcançar um faturamento mais uniforme”. Nosso objetivo é reduzir a sazonalidade, alguns meses do ano nossa

produção fica abaixo do ponto de equilíbrio, reclama o empresário. “Vamos buscar o mercado externo, precisamos reduzir os ciclos de venda. Está faltando mais coragem de nossa parte...”. (ROSIN, 2004)

#### 4.4 EVOLUÇÃO E DESEMPENHO DAS AÇÕES DO AGLOMERADO

O estudo apresenta as principais articulações entre seus atores e o universo competitivo externo. A Figura 4.4 destaca a partir do ponto central, ações do Pronegócio, toda a dinâmica do arranjo produtivo local de Azambuja dois grandes conjuntos hemisféricos. Circundando o núcleo central em que opera o sistema que congrega compradores selecionados e empresas de confecções do APL denominado de **Pronegócio**, encontra-se o **Protexil**, programa de negócio caracterizado como feira de exposição e comercialização. O Protexil diferentemente do Pronegócio destina-se a atrair empresas ofertantes de insumos e matérias-primas ao Município permitindo ao pequeno empresário local acesso direto aos lançamentos e às novas tecnologias. Tal Programa se constitui em suporte e cobertura às rodadas de negócios. A recém concluída (13 de novembro de 2004) 6ª edição do Protexil contou com quase 100 expositores e centenas de empresas visitantes. Na oportunidade os confeccionistas locais tomaram conhecimento dos lançamentos de novos produtos e da moda para a temporada outono/inverno 2005.

[...] a 6ª Protexil, uma das melhores feiras de Fornecedores da Indústria do Vestuário, realizada pela Ampe de Brusque. O evento apresenta um verdadeiro *show room* das indústrias de malhas, tecidos planos, acessórios e serviços que mostrará as tendências da moda Outono/Inverno [...]. Jornal da Ampe, set/04, 32ª ed.

No hemisfério superior - Norte - se destacam as instituições oficiais que se constituem em nova expectativa para consolidar o aglomerado produtivo têxtil-confecções, contando com o PROFOMENTO e o Programa Setorial Integrado - PSI, que está em fase de desenvolvimento.

Como principal suporte às ações de produção, ao desenvolvimento de produtos, à redução de custos e à articulação com o mercado e os demais atores, a figura destaca o papel da AMPE-br na liderança do processo de desenvolvimento do aglomerado produtivo.

Visão Geral do Papel da AMPE-br no Universo do Aglomerado Têxtil-Confeccões de Azambuja em Brusque.



Figura 4.4 – Mapa Sintético da Dinâmica do APL de Azambuja, operada pela AMPE-br.

Como principal suporte às ações de produção, desenvolvimento de produtos, redução de custos e a articulação com o mercado e os demais atores, a figura destaca o papel da AMPE-br na liderança do processo de desenvolvimento do aglomerado produtivo.

#### 4.4.1 Evolução do Pronegócio

A história de sucesso do APL de MPEs de Azambuja está sustentada no crescente desempenho da feira de negócio – Pronegócio - que ocorre duas vezes por ano, na cidade de Brusque. A cada ano, desde sua primeira experiência em 1997, essa feira vem sendo aperfeiçoada e adaptada à dinâmica e à realidade do mercado de confecções e vestuário brasileiro.

Os dados da Tabela 4.1, compilados a partir de material de divulgação e relatórios que foram possíveis acessar na sede da AMPE-br, atestam a trajetória e a evolução do

inovativo evento mercadológico, que diferencia e proporciona vantagens competitivas às empresas de micro e pequeno porte, objeto do estudo.

*Tabela 4.1* Síntese histórica do desempenho da Feira de Negócio – PRONEGÓCIO

| Período de 1997 a 2005 |          |                      |                        |                                 |                           |                    |
|------------------------|----------|----------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------|
| N.º                    | Semestre | Empresas<br>Clientes | Empresas<br>Ofertantes | Peças<br>Negociadas<br>(em mil) | Peças/Empresa<br>(em mil) | Receita<br>R\$ mil |
| I                      | 2º/97    | 32                   | 83                     | 50                              | 602                       | 400                |
| II                     | 1º /98   | 35                   | 75                     | 100                             | 1.333                     | 800                |
| III                    | 2º/98    | 40                   | 72                     | 125                             | 1.736                     | 1.000              |
| IV                     | 1º/99    | 53                   | 75                     | 150                             | 2.000                     | 1.200              |
| V                      | 2º/99    | 62                   | 73                     | 175                             | 2.397                     | 1.400              |
| VI                     | 1º /00   | 82                   | 63                     | 198                             | 3.143                     | 1.900              |
| VII                    | 2º/00    | 94                   | 85                     | 250                             | 2.941                     | 3.100              |
| VIII                   | 1º /01   | 110                  | 77                     | 331                             | 4.299                     | 4.100              |
| IX                     | 2º/01    | 130                  | 90                     | 390                             | 4.333                     | 3.600              |
| X                      | 1º /02   | 150                  | 97                     | 800                             | 8.247                     | 4.200              |
| XI                     | 2º/02    | 96                   | 110                    | 800                             | 7.273                     | 5.100              |
| XII                    | 1º /03   | 200                  | 150                    | 400                             | 2.667                     | 5.000              |
| XIII                   | 2º/03    | 200                  | 125                    | 500                             | 4.000                     | 5.500              |
| XIV                    | 1º /04   | 150                  | 140                    | 400                             | 2.857                     | 8.000              |
| XV                     | 2º/04    | 240                  | 123                    | 750                             | 6.098                     | 7.500              |
| XVI                    | 1º/05    | 137                  | 152                    | 570                             | 3.750                     | 9.700(*)           |

(\*) – não está incluída a receita de UR\$ 20 mil, proveniente da 1.ª Rodada Internacional de Negócios – PRONEX realizada concomitante

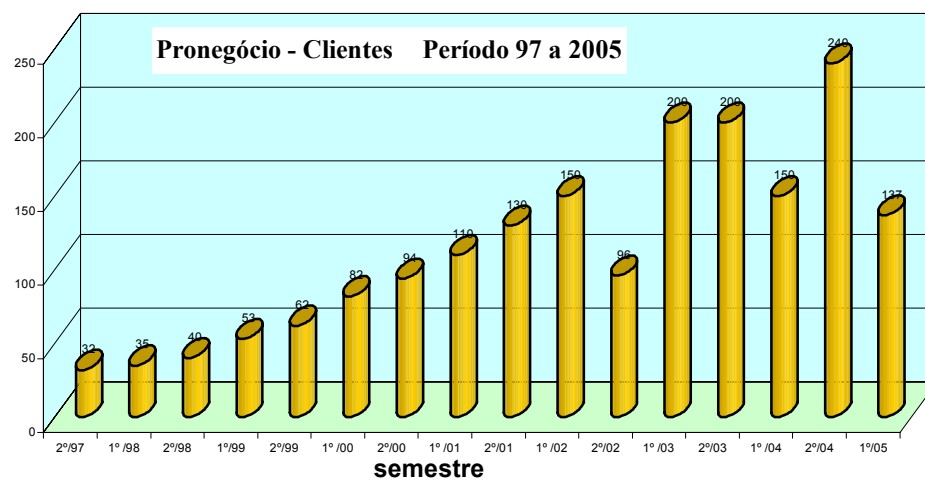
Dados: AMPE-br

Elaboração: autor

Em termos de quantidade de peças negociadas, anualmente, somando-se o resultado obtido na feira de outono/inverno e na de primavera/verão o evento propiciou vendas superiores a um milhão de peças, e em termos financeiros superou a casa de R\$ 15 milhões. Segundo o empresário Guirelli (2004) presidente da AMPE-br “a região está perfeitamente capacitada a competir de igual para igual com as indústrias de confecções de todo o mundo e esta iniciativa visa principalmente preencher as lacunas que ocorrem em determinadas épocas do ano onde as empresas ficam com poucos pedidos ....” (Jornal Tribuna Regional - Brusque 3/12/2004 página 3)

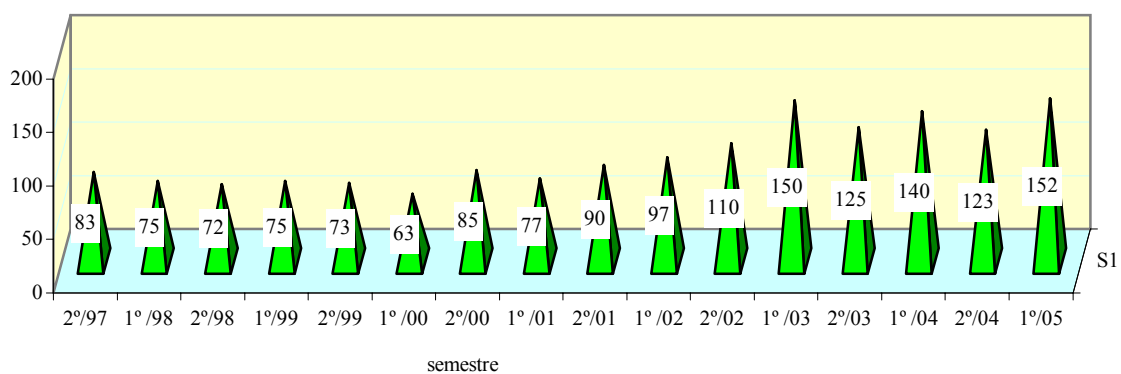
### Gráfico 4.1 – Feira de Negócio – PRONEGÓCIO

Quantidade de Empresas Clientes - Período 1997 a 2005



### Gráfico 4.2 – Feira de Negócio – PRONEGÓCIO

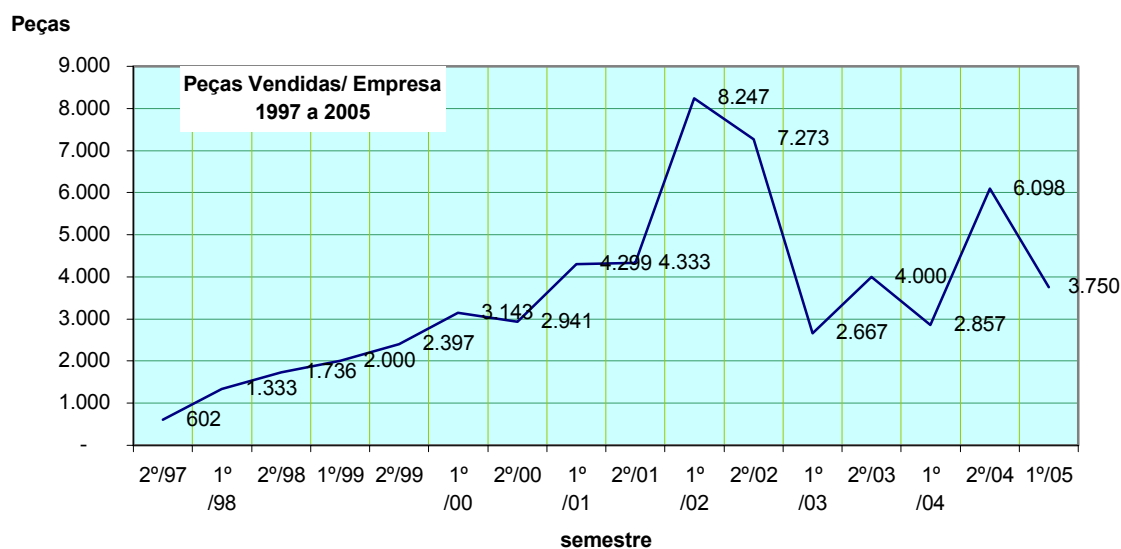
Quantidade de Empresas Ofertantes - Período 1997 a 2005



### Gráfico 4.3 – Feira de Negócio – PRONEGÓCIO

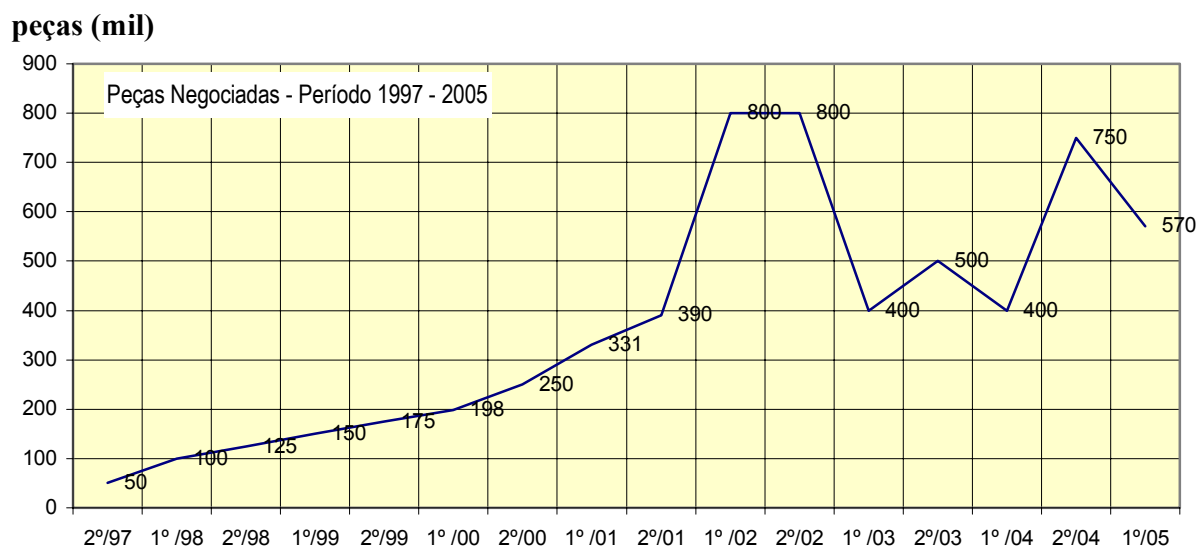
Quantidade de Peças Vendidas por Empresa Ofertante

Período 1997 a 2005



### Gráfico 4.4 – Feira de Negócio – PRONEGÓCIO

Quantidade de Peças Negociadas 1997 a– 2005



#### 4.5 ANÁLISE DO CASO

Síntese dos dados e interpretação da pesquisa de campo realizada no aglomerado produtivo de MPEs do segmento têxtil/confecções de Azambuja em Brusque.

A pesquisa de campo foi aplicada através de questionários e formulários às instituições oficiais e empresas, e teve como referencial metodológico “a visão sistêmica da competitividade”, modelo desenvolvido pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento para avaliar o desempenho de aglomerados produtivos em todo seu contexto. Esse sistema foi aplicado em diversos estudos setoriais efetuados em Santa Catarina, através do BRDE, IEL, BNDES, UFSC, FINEP, destinados a conhecer a realidade de segmentos industriais como têxteis no Vale do Itajaí, móveis em São Bento do Sul, calçados, entre outros.

Foram pesquisadas cinco empresas associadas à AMPE-br, aplicando-se questionários com 25 perguntas fechadas e abertas, agrupadas em seis grandes blocos buscando-se na escala Likert o suporte necessário à manutenção de níveis de coerência nas respostas.

Para efeito de análise, foram selecionados os conjuntos de respostas que melhor expressam a relação entre as empresas do aglomerado e entre as empresas e o “entorno” sócio-produtivo da região de Brusque.

Dentro do universo de competitividade sistêmica – modelo Esser *et al* (1994) *apud* Casarotto (2002), a pesquisa buscou focar quatro grandes níveis. Nos dois níveis de maior amplitude, conhecidos como estruturais - meta e macro -, buscou-se captar a imagem que os órgãos oficiais e seus atores (governo, entidades de ensino, pesquisa, fomento, tecnologia etc.) contam na comunidade empresarial do APL de micro e pequenas empresas de Azambuja em Brusque.

Quanto aos níveis mais identificados com a realidade do aglomerado, quais sejam, níveis meso e micro, a pesquisa focou conhecer:

- a) o grau de identificação das firmas do aglomerado com o entorno;
- b) a disponibilidade e o acesso a financiamento;
- c) os recursos humanos, a mão-de-obra qualificada;
- d) a infra-estrutura tecnológica, a pesquisa e o desenvolvimento, a política regional e industrial, e
- e) o grau de integração, cooperação e governança entre atores e participantes do aglomerado.



O resultado das informações registradas nas entrevistas com representantes de entidades oficiais, diretores de instituições representativas de classe e diretores de micro e pequenas empresas revela que o setor público não tem acompanhado a demanda, a rápida evolução da organização das micro e pequenas empresas.

A pesquisa buscou identificar os níveis de integração e de cooperação existentes entre as empresas e as entidades de classe, em especial com a AMPE-br, como fator deliberado de aumentar a competitividade do arranjo produtivo. Observa-se que as empresas consultadas confirmaram, de forma unânime, a importância da Associação como agente de governança e coordenação.

#### 4.5.1 Capacidade Média de Produção

A estrutura empresarial da cadeia têxtil de Brusque é predominantemente dominada pelas micro e pequenas empresas. Para efeito da pesquisa as micro-empresas são aquelas que possuem até 19 empregados, conforme critérios do SEBRAE e da RAIS. Já os critérios definidos pelo Estatuto da Micro-empresa consideram, porém, micro-empresas aquelas cuja receita anual seja inferior a R\$ 433.755,14. Mantendo-se a mesma divisão de critérios, as pequenas empresas, para o SEBRAE, são aquelas cujo corpo de empregados varia entre 20 e 50 pessoas. Para o Estatuto, até março de 2004, Lei n. 9317/96, pequenas empresas eram aquelas cujo faturamento estava compreendido entre a faixa de R\$ 120 a 720 mil, atualmente, são consideradas pequenas empresas aquelas cuja receita bruta anual esteja compreendida entre a faixa de R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00.

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se: I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). Lei nº 9.841, de 5-10-99, modificada pelo Dec.5.028 de 31-3-04.

Se considerar as faixas de enquadramento baseadas nas receitas brutas anuais, que vigoraram até março de 2004, grande parte das empresas do aglomerado não se enquadraria nem como micro nem como pequena, pois seriam consideradas médias empresas.

Com a nova tabela, editada através do Decreto Federal 5.028, de 31 de março de 2004, o enquadramento para efeito do tratamento previsto no Estatuto das Micro-empresas abrange 80% na faixa das micro e 40% das empresas pesquisadas se mantêm na categoria de pequenas empresas. Contudo, considerando os critérios do SEBRAE e RAIS, o quadro se altera para três, enquadrando-se como micro, duas como pequenas empresas e nenhuma como média.

#### 4.5.2 Principais Linhas de Produtos

As empresas que organizam suas produções lastreadas nas “rodadas de negócios” passaram a definir linhas de produção de vestuários com melhores níveis de qualidade, de padrões e de estilo. As peças acompanham os lançamentos da moda para cada estação do ano, sendo idealizadas com modernos equipamentos, assessoramento técnico, modelagem, *design* e figurinistas colocados à disposição pela AMPE-br e outras instituições da região.

A divisibilidade das funções produtivas na cadeia têxtil/confeções do aglomerado produtivo de Azambuja ocorre de forma fragmentada, sem elevado grau de verticalização, porém com considerável nível de complementaridade entre si. Esse fato difere do que ocorre no âmbito do grande aglomerado têxtil do Vale do Itajaí, conforme constata estudo patrocinado pelo BNDES após consultar 36 empresas distribuídas por 32 municípios da região (CAMPOS, 2000).

Predomina, entre as empresas do aglomerado, a especialização nas linhas de vestuário infantil, com base em tecidos planos (principalmente jeans e sarjas) e produtos em malha; moda feminina e masculina; moda casual e esportiva e as linhas definidas como “modinhas”<sup>1</sup>, todas com grande aceitação no mercado. Em escala menor, operam as pequenas empresas especializadas em camisas masculinas, moda praia e nos segmentos de cama, mesa e banho.

**Tabela 4.2** *Divisão por Especialização Produtiva Entre as Empresas Pesquisadas*

| Especialidade      | Participação no segmento |    |
|--------------------|--------------------------|----|
|                    | Empresas                 | %  |
| Vestuário Infantil | 1                        | 20 |
| Moda Feminina      | 1                        | 20 |
| Moda Esportiva     | 1                        | 20 |
| Modinhas           | 2                        | 40 |
| Outras             | -                        | -  |

Fonte: pesquisa de campo

<sup>1</sup> moda jovem e casual que acompanha a tendência em cores modelos e estilo ou moda popular.

#### 4.5.3 Divisão do Trabalho

Das empresas pesquisadas só uma apresenta certo nível de verticalização, principalmente na linha de produtos de malha e meia malha. Nesses casos o processo produtivo pode ter início na aquisição do fio (algodão ou misto) para serem processados em seus próprios teares circulares. Quando se trata de confecções a base de tecidos planos<sup>2</sup>, os tecidos ou são adquiridos de terceiros em peças ou em metro de distribuidores ou, ainda, das grandes indústrias. Em sua maioria os fornecedores estão localizados fora da Região.

A maioria das empresas pesquisadas, Tabela 4.3, não conta com produção própria de tecido malha, compram no mercado da própria cidade de Brusque ou adquirem fios e terceirizam a tecelagem. A maioria, quatro empresas, representando 80% da amostra, também respondeu que recorre à contratação de empresas especializadas para os serviços de estamparia. Quanto à atividade de costura ou fechamento das peças, função que absorve maior contingente de pessoal com determinada experiência, três das empresas responderam que essa atividade é realizada sob forma de facção, ou seja, mediante a contratação de serviços de terceiros.

Questão semelhante foi detectada na pesquisa promovida pelo BNDES para avaliar o setor têxtil do Vale do Itajaí, a qual selecionou, nos 32 municípios, uma amostra de 36 empresas entre grandes, médias e pequenas, dentre elas, oito eram pequenas empresas do segmento de confecções, concluindo:

De forma geral, há uma tendência à desverticalização, que já está em marcha e que depende do tipo de produto da empresa [...]. Por outro lado, há baixo grau de complementaridade local entre empresas especializadas em etapas centrais da cadeia produtiva,. Entretanto, mais de 60% das pequenas confecções adquirem tecidos no próprio arranjo local. Então, observa-se que parte do movimento de desverticalização deu-se para fora do arranjo [...]. (CAMPOS, CARIO, NICOLAU, 2000)

**Tabela 4.3** *Origem e Utilização de Serviços de Facção ou Terceirizados*

| Matéria-prima Serviço e Facção | Serviços e Insumos da Região |    |
|--------------------------------|------------------------------|----|
|                                | Empresas                     | %  |
| Malhas                         | 4                            | 80 |
| Corte                          | 2                            | 40 |
| Costura                        | 3                            | 60 |
| Estamparia                     | 4                            | 40 |
| Tingimento                     | 1                            | 20 |
| Outras                         | -                            | -  |

Fonte: Pesquisa de campo

<sup>2</sup> - são teares planos de tecnologia mais complexas, para produção em larga escala, oferece menor flexibilidade produtiva e mesmo o porte mínimo da “planta” industrial exige elevados investimentos fixos.

#### 4.5.4 Mercado Fornecedor – Origem dos Insumos e Serviços

Atualmente, a própria região do Aglomerado já dispõe para seu abastecimento de grande parte dos insumos (matéria-prima e acessórios) e serviços necessários para atender o nível de demanda local, cuja oferta se dá pelo sistema terceirizado, facionados ou de livre mercado. Entre os pesquisados, três (60%) responderam que adquirem aproximadamente 80% de sua matéria-prima e serviços na própria região de Brusque. Uma das empresas declarou que o mercado local atende 70% de suas necessidades.

**Tabela 4.4** *Dependência de Suprimento Externo de Materiais e Serviços*

| Especificação  | Suprimento Externo |     |
|----------------|--------------------|-----|
|                | Empresas           | %   |
| Malhas         | 4                  | 80  |
| Corte          | 2                  | 40  |
| Costura        | 3                  | 60  |
| Estamparia     | 4                  | 80  |
| Tingimento     | 1                  | 20  |
| Tecidos Planos | 5                  | 100 |

Fonte: pesquisa de campo

Verifica-se que, salvo a aquisição de tecidos planos, as demais etapas do processo produtivo do arranjo apresentam forte vinculação a serviços de terceiros localizados na região objeto da análise.

#### 4.5.5 Principais Vantagens Associadas à Localização

A Tabela 4.5 apresenta sinteticamente o comportamento dos empresários diante dos principais fatores que justificam a instalação da empresa na região e que representam a força de atração para seu empreendimento produtivo.

**Tabela 4.5** *Principais Vantagens Locacionais do Aglomerado**Segundo o Grau de Importância*

| Vantagens Locacionais                             | Respostas das Empresas em Unidade |    |            |    |                  |     |
|---|-----------------------------------|----|------------|----|------------------|-----|
|   | Pouca Importância                 |    | Importante |    | Muito Importante |     |
|   | Empresas                          | %  | Empresas   | %  | Empresas         | %   |
| Infra-estrutura disponível (física e de serviços) | -                                 | -  | -          | -  | 5                | 100 |
| Disponibilidade de mão-de-obra                    | 2                                 | 40 | 2          | 40 | 1                | 20  |
| Qualidade de mão-de-obra                          | 1                                 | 20 | 3          | 60 | 1                | 20  |
| Custo de mão-de-obra                              | 2                                 | 40 | 3          | 60 |                  | -   |
| Existência de programas governamentais            | 1                                 | 20 | 2          | 40 | 2                | 40  |
| Universidade e com centros de pesquisa            | 3                                 | 60 | 2          | 40 |                  | -   |
| Proximidade com os fornecedores de insumos        | 1                                 | 20 | 3          | 60 | 1                | 20  |
| Proximidade com os clientes/consumidores          | -                                 | -  | 4          | 80 | 1                | 20  |
| Trabalho Associativo e Cooperação                 | -                                 | -  | 1          | 20 | 4                | 80  |
| Aumento das Vendas                                | -                                 | -  | 1          | 20 | 4                | 80  |
| Redução dos Custos                                | -                                 | -  | 1          | 20 | 4                | 80  |

Fonte: Pesquisa de campo

As vantagens de localização representam um bom indicador da existência de externalidades locais positivas. Salienta-se que o fator mão-de-obra, Tabela 4.5, deixou de ser fator básico de competitividade na atração de empresas para Brusque, pois somente uma das empresas pesquisadas considerou fator muito importante. A mão-de-obra passou a ser escassa e cara, promovendo a prática das empresas locais recorrerem aos serviços de faccionistas até nas cidades do Alto Vale do Itajaí. Situação semelhante já havia sido registrada no estudo de Campos (2000) ao pesquisar arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí/SC.

Tabela 4.6 *Vantagens para a empresa com relação à localização –*

*Indústria têxtil/vestuário do Vale do Itajaí*  
*Santa Catarina - 2000*

| Vantagens   | Empresas       |                  |            |                  |                       |                  |            |                  |
|---|----------------|------------------|------------|------------------|-----------------------|------------------|------------|------------------|
|   | Em Percentuais |                  |            |                  | Em Número de Empresas |                  |            |                  |
|   | Sem Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Sem Importante        | Pouco Importante | Importante | Muito Importante |
| Infra-estrutura disponível (física e de serviços)   | 8,33           | 8,33             | 41,66      | 16,66            | 1                     | 1                | 4          | 2                |
| Disponibilidade de mão-de-obra                      | 23,07          | 0                | 38,46      | 38,46            | 2                     | 0                | 3          | 3                |
| Qualidade da mão-de-obra                            | 7,14           | 14,28            | 21,42      | 57,14            | 1                     | 1                | 1          | 5                |
| Custo da mão-de-obra                                | 28,57          | 28,57            | 21,42      | 21,42            | 2                     | 2                | 2          | 2                |
| Existência de programas governamentais              | 85,71          | 0                | 14,28      | 0                | 6                     | 0                | 2          | 0                |
| Proximidade com universidades e centros de pesquisa | 64,28          | 7,14             | 21,42      | 7,14             | 5                     | 1                | 1          | 1                |
| Proximidade com os fornecedores de insumos          | 50,00          | 7,14             | 21,42      | 21,42            | 4                     | 0                | 2          | 2                |
| Proximidade com os clientes/consumidores            | 50,00          | 14,28            | 14,28      | 21,42            | 4                     | 1                | 1          | 2                |

Fonte: Campos (2000)

Adaptação do autor.

“[...] Esses dados indicam basicamente que as características da mão-de-obra e a infra-estrutura física são as principais externalidades proporcionadas pelo arranjo”. CAMPOS (2000).

Foram respostas unânimes dos pesquisados de que a infra-estrutura oferecida pela cidade de Brusque tem sido muito importante para sua empresa e o trabalho associativo e a cooperação representam fatores fortes, diferenciando a região, promovendo redução nos custos de produção e, principalmente, da comercialização.

As empresas entrevistadas deram grande importância à infra-estrutura de suporte oferecida pelo município de Brusque. Na verdade o grande diferencial que se percebe na evolução do aglomerado produtivo é sem dúvida o trabalho associativo e de cooperação, que foi considerado como muito importante pelas empresas.

“A cooperação e o compartilhamento, é muito importante, porque na hora que eu vou desenvolver um modelo é complicado. Na verdade cada empresa tem a sua estrutura. Dentro da AMPE, nós implementamos uma estrutura para atender as empresas menores. Dispomos de duas estilistas para fazer os desenhos e modelagens e o perfil até o modelo final ...” Guirelli (2004) presidente da AMPE-br, em 21 de setembro, ao responder pesquisa formulado pelo autor.

#### 4.5.6 Relação de Cooperação do Aglomerado com os Principais Atores Locais

Em relação ao conjunto de questões relativas ao grau de cooperação reinante no âmbito do aglomerado, salienta-se a unanimidade do relevante e reconhecido papel exercido pela AMPE-br.

**Tabela 4.7** *Relação Técnica Operacional entre as Empresas e os Atores de Suporte*

| Entidades<br>e<br>Instituições | Respostas das Empresas |     |              |    |         |    |           |     |
|--------------------------------|------------------------|-----|--------------|----|---------|----|-----------|-----|
|                                | Nenhuma                |     | Insuficiente |    | Pouca   |    | Constante |     |
|                                | Empresa                | %   | Empresa      | %  | Empresa | %  | Empresa   | %   |
| SENAI- CETIQT                  | -                      | -   | 2            | 40 | 3       | 60 | -         | -   |
| AMPE-br                        | -                      | -   | -            | -  | -       | -  | 5         | 100 |
| SEBRAE                         | -                      | -   | 1            | 20 | 2       | 40 | 2         | 40  |
| FIESC                          | 4                      | 80  | 1            | 20 | -       | -  | -         | -   |
| IPT                            | 5                      | 100 | -            | -  | -       | -  | -         | -   |
| BRDE                           | 3                      | 60  | 1            | 20 | 1       | 20 | -         | -   |
| BADESC                         | -                      | -   | 1            | 20 | 3       | 60 | 1         | 20  |
| BESC                           | 1                      | 20  | 3            | 60 | 1       | 20 | -         | -   |
| Bco.Brasil CEF.                | -                      | -   | -            | -  | 3       | 60 | 2         | 40  |
| Outros                         | -                      | -   | -            | -  | -       | -  | -         | -   |

Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os diversos órgãos de apoio técnico, financeiro, gerencial e associativo, arrolados na pesquisa Figura 4.7, o trabalho da AMPE-br recebeu o reconhecimento absoluto das empresas pesquisadas. O apoio, segundo respostas, tem sido intenso e freqüente. Quanto ao apoio gerencial, entende-se como ação do Sebrae, duas empresas entrevistadas representando 40% das empresas entrevistadas do aglomerado reconhecem que a instituição Sebrae tem oferecido uma parceria constante, enquanto outras duas (40%) aspiram um pouco mais de parceria. A participação do SEBRAE ainda é insuficiente para as atuais necessidades. Contudo, comparando o posicionamento expresso pelos empresários do Bairro Azambuja, ouvidos no ano de 2000, quando da primeira visita para o estudo preliminar e em 2002 quando da realização da 11<sup>a</sup> Pronegócio, houve uma positiva evolução no processo de parceria, e o SEBRAE conquistou maior importância e receptividade entre as micro e pequenas empresas do Aglomerado.

Os grandes agentes de fomento, bancos de desenvolvimento, segundo se conclui pelo resultado da pesquisa, ainda estão fora da realidade vivida pelo aglomerado de micro e pequenas empresas têxteis/confecções de Azambuja em Brusque. Ressalvando-se o

BADESC que tem participado mais ativamente em operações pulverizadas e tem sido o suporte do Profomento, a pesquisa revelou um considerável espaço a ser ocupado pelos agentes oficiais de fomento, promotores do desenvolvimento regional no Estado.

#### 4.5.7 Principais Fontes de Recursos das MPEs do Aglomerado

Quanto ao aporte de recursos financeiros, três (60%) das empresas pesquisadas, Tabela 4.8, indicam que costumam recorrer a recursos de terceiros para complementar seus investimentos e suprir as necessidades de capital de giro. Todas as empresas entrevistadas responderam que procuram utilizar financiamento direto dos fornecedores, em forma de prazo para suas compras, permitindo a formação do capital circulante. Algumas empresas recorrem a operações de empréstimos de curto prazo, normalmente em nome direto do próprio empresário.

**Tabela 4.8** *Fontes de Recursos - Investimentos Fixos e Capital de Giro Por Origem*

| Origem dos Recursos e Tomador    | Respostas Empresas |     |
|----------------------------------|--------------------|-----|
|                                  | Unidade            | %   |
| - Empréstimo bancário a jurídica | 2                  | 40  |
| - Empréstimo bancário pessoal    | 2                  | 40  |
| - Cartão de crédito              | -                  | -   |
| - Empréstimo de particular       | 1                  | 20  |
| - Crédito do fornecedor          | 5                  | 100 |
| - Leasing                        | 1                  | 20  |

Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.5.8 Cooperação e Compartilhamento no Âmbito do Aglomerado

As micro e pequenas empresas que compõem o aglomerado produtivo têxtil-confecções de Azambuja têm aumentado o grau de cooperação entre elas próprias e estão também gradualmente melhorando os níveis de relação cooperativa com as instituições de suporte que operam no âmbito do aglomerado. Tais ações de cooperação e compartilhamento resultantes da evolução do grau de confiança entre os atores permitem ganhos pela troca de experiências e pela redução de custos.

Observa-se a existência de forte vínculo das MPEs do aglomerado com os fornecedores de insumos e com a AMPE-br, principalmente, quando se trata de desenvolvimento e melhoria do produto. Esse item recebeu a preferência das empresas entrevistadas representando 60% da amostra.



O sistema de aproximação entre as MPEs do aglomerado e seus principais fornecedores, através das Rodadas de Negócio – PROTEXTIL, facilita sobremaneira a transferência de conhecimentos e da tecnologia de processamento e de aplicação dos novos insumos. Permite, ainda, uma interação entre as grandes indústrias fornecedoras de tecnologia e as micro e pequenas empresas de confecções do Aglomerado.

A maioria das empresas entrevistadas, quatro empresas, ou seja, 80%, Tabelas 4.9 e 4.10, troca informações entre si, cooperando e compartilhando suas experiências no sentido de, sob a coordenação da AMPE-br, fortalecer todo o Aglomerado.

**Tabela 4.9** *Relação de Cooperação Entre si e Demais Instituições em Unidade de Empresa*

| Itens                        | Troca de<br>Informações<br>(1) | Desenv<br>de<br>Produto<br>(2) | Ações<br>Conjuntas<br>R.H.<br>(3) | Ações<br>Conjunta<br>Mark.<br>(4) | .A . Conj<br>Desenho<br>e Estilo<br>(5) |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Clientes                     | 4                              | 2                              | 1                                 | 1                                 | 1                                       |
| Concorrentes                 | 3                              | 1                              | 0                                 | 0                                 | 1                                       |
| Fornecedores de insumos      | 1                              | 2                              | 0                                 | 0                                 | 2                                       |
| Fornecedores de equipamentos | 1                              | 3                              | 0                                 | 0                                 | 1                                       |
| Centros tecnológicos         | 0                              | 1                              | 0                                 | 0                                 | 1                                       |
| Universidades                | 2                              | 1                              | 1                                 | 0                                 | 1                                       |
| Sindicatos e Associações     | 2                              | 3                              | 3                                 | 3                                 | 4                                       |
| Órgãos Públicos              | 2                              | 2                              | 0                                 | 2                                 | 0                                       |
| Especificar .....            |                                |                                |                                   |                                   |   |

Fonte: Pesquisa de campo

Legenda:

1. Troca de informações
2. Ensaios para desenvolvimento e melhoria de produto
3. Ações conjuntas para capacitação de RH
4. Ações conjuntas de marketing
5. Ações conjuntas em desenho e estilo

**Tabela 4.10** *Relação de Cooperação entre si e demais Instituições – em %*

| Itens                        | Troca de<br>Informações<br>(1) | Desenv<br>de<br>Produto<br>(2) | Ações<br>Conjuntas<br>R.H.<br>(3) | Ações<br>Conjunta<br>Mark.<br>(4) | .A . Conj<br>Desenho<br>e Estilo<br>(5) |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Clientes                     | 80                             | 40                             | 20                                | 20                                | 20                                      |
| Concorrentes                 | 60                             | 20                             | 0                                 | 0                                 | 20                                      |
| Fornecedores de insumos      | 20                             | 30                             | 0                                 | 0                                 | 40                                      |
| Fornecedores de equipamentos | 20                             | 60                             | 0                                 | 0                                 | 20                                      |
| Centros tecnológicos         | 0                              | 20                             | 0                                 | 0                                 | 20                                      |
| Universidades                | 40                             | 20                             | 20                                | 0                                 | 20                                      |
| Sindicatos e Associações     | 40                             | 60                             | 60                                | 60                                | 80                                      |
| Órgãos Públicos              | 40                             | 40                             | 0                                 | 40                                | 0                                       |
| Especificar .....            |                                |                                |                                   |                                   |   |

Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.6 FORÇAS COMPETITIVAS DA CADEIA TÊXTIL/CONFECÇÕES DO AGLOMERADO DE AZAMBUJA EM BRUSQUE.

A base da concorrência em segmento produtivo de bens tradicionais, como é o caso do aglomerado têxtil/confecções de Azambuja em Brusque, a competição se dá fundamentalmente pelo fator preço e diferenciação. Essa característica não representa um fator de estímulo à cooperação entre empresas do aglomerado de empresas de confecções, mormente aqueles aglomerados produtivos constituídos por pequenas e micro-empresas.

**Quadro 4.1. – Forças competitivas, segundo modelo de Porter, observadas na cadeia têxtil/confecções de Azambuja - Brusque**

| <b>Ameaça de novos Entrantes</b>  | <b>Rivalidade entre Concorrentes</b>  | <b>Ameaça de Substitutos</b>   | <b>Poder dos Compradores</b>   | <b>Poder dos Fornecedores</b>  |
|---|---|--|--|--|
| GRANDE  | MEDIA   | MÉDIA  | MÉDIO  | MÉDIO  |
| -Mínima economia de escala<br>-Pouca diferenciação do produto<br>-Investimento pequeno<br>-Política de governo reativa<br>Grande Concorrência | - Elevado n.º de concorrentes<br>-Custo fixo relativo elevado<br>-Custos de estoque baixo<br>- Produto mercado volátil (moda) sazonal tempo/espço<br>-Barreiras de saída baixas | -Opção de novos pólos de confecções regionais pelo País<br>-Política de geração de empregos<br>-Novos pólos de algodão e fiação - centro oeste | - Boas condições ao cliente distribuidor<br>-Pró-negócio<br>-Rodadas e mini-rodadas de negócios<br>-Conceito regional<br>-Ambiente cultural da transação<br>-Ação Pro-ativa<br>-Marca Azambuja<br>-AMPE-br | -Razoável n.º de fornecedores c/-oferta privilegiada<br>-Matérias-primas diversificada e volátil (moda)<br>-Grandes e médias empresas distantes<br>-Pró-Textil |

Fonte: Adaptado a partir de Casarotto R (2002)

O Quadro 4.1, estruturado a partir dos estudos e modelo de Porter (1999), registra uma primeira evolução quando se observa como a realidade da cadeia produtiva de Azambuja adapta-se aos diversos quadrantes das forças competitivas sugeridas pelo modelo teórico do referido autor.

Dentre as cinco grandes forças e ameaças que interagem no mercado do aglomerado em tela, “ameaça de novos entrantes” constitui motivo de constante preocupação, principalmente pelas próprias características do segmento industrial. Nas demais “forças” a dinâmica conquistada pela sistemática operacional do aglomerado coloca-o na faixa de risco médio. A rivalidade surgida em função dos novos pólos criados em regiões de baixo nível industrial mas que conta com elevado apoio institucional, técnico, político e creditício, devem representar, para o APL de Azambuja, objeto de estudo e nova preocupação.

As formas competitivas da cadeia produtiva têxtil/confecções de Azambuja medidas sob o quadrilátero da integração das empresas do APL e seu entorno sócio produtivo apresenta o seguinte cenário:

1 – Integração entre Empresas de acordo com o direcionamento:

- a) Horizontal – Interação entre empresas com o mesmo nível e estágio de produção tendo com principal objetivo maior produção e menor custos, (CASAROTTO R. 2002)
- b) Vertical – Interação entre as empresas tendo como principal preocupação a elevação do valor agregado do produto a partir da complementaridade e especialização produtiva.

2 – Integração Empresas e Mercado

Esta integração demonstra o grau de satisfação do mercado consumidor, quanto à qualidade, disponibilidade e a diversidade da oferta no âmbito do aglomerado. O APL de Azambuja tem demonstrado preocupação em estimular a organização da produção promovendo freqüentes lançamentos de peças, confecções e vestuário acompanhando os principais centros de moda no mundo, não só quanto a “cortes” mas quanto aos novos padrões de acessórios, insumos e matérias-primas.

3 – Integração Empresas e Fornecedores –

Conforme Casarotto R. (2002), a integração entre empresas do aglomerado com o mercado de fornecedores locais permite avaliar o quanto a cadeia produtiva é atendida em suas necessidades pelas empresas da região. As características da região de Brusque, no que pesem a tradição histórica da indústria têxtil, ainda apresenta pequenos “gargalos” no volume e na qualidade de insumos.

4 - Integração Empresas e Atores de Apoio

O apoio do tecido sócio-institucional local, visão sistêmica do apoio competitivo tecnológico e cultural ao arranjo produtivo, em Azambuja, representa uma forte contribuição e tem, elevado o nível de interação entre os elos da cadeia produtiva e a estrutura física, política, econômica e social do APL.

## 4.7 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

### 4.7.1 - Conclusões do Capítulo

O desempenho e a evolução do arranjo ou o aglomerado de Azambuja em Brusque revela a existência de níveis de descentralização em suas diferentes etapas do processo produtivo. Existe uma razoável divisão de trabalho entre os participantes.

A divisão do trabalho estimula a formação de redes de empresas com diferentes graus de terceirização, segundo as diversas linhas de produtos fabricados no aglomerado.

Observam-se nítidos ganhos coletivos resultantes da “clusterização” ou de aglomeração de empresas na região em análise, estendendo-se a municípios vizinhos cujas atividades produtivas eram, até então, predominantemente agrícolas.

O resultado da pesquisa destaca a existência de importantes vantagens estáticas (infra-estrutura física e disponibilidade de mão-de-obra com tradição no setor) e vantagens dinâmicas, que são aquelas originadas a partir do efeito multiplicador das ações conjuntas exercidas no aglomerado produtivo, pelas empresas articuladas pela AMPE-br.

A AMPE-br exerce funções de governança em diversos elos da rede de afiliados com repercussões diretas e indiretas em empresas formais ou informais não associadas, mas que operam como atividades satelizadas no entorno do aglomerado.

A associação desenvolve ações em áreas que criam vantagens competitivas, tais como, conquista de novos mercados e manutenção dos atuais, aprimoramento de *design* e fortalecimento das relações de compras entre os associados e os grandes fornecedores. Este mecanismo que vem se repetindo através da realização semestral da feira têxtil, ou como preferem, a Prótextil, que já se encontra em sua sexta edição

### 4.7.2. Constatações

i) A pesquisa revelou que o fator mão-de-obra não mais se constitui em item de vantagem locacional relevante para o arranjo e que os serviços de suporte institucional não estão sendo utilizados em sua plenitude;

ii) Há necessidade das instituições oficiais (paraestatal e classistas) promoverem de forma deliberada, políticas públicas voltadas à sincronização das suas competências no sentido de fortalecer e consolidar o aglomerado;

iii) O Aglomerado não conta com sistema integrado de compras capaz de proporcionar as vantagens oriundas de economia de escala;

iv) Os órgãos oficiais ainda não conseguem oferecer seus “produtos” em condições compatíveis com a realidade da demanda do segmento.

Destaca-se que as vantagens dinâmicas são aquelas conquistadas quando há cooperação entre os atores pertencentes a uma aglomeração, dentre elas salientam-se: o domínio do *design*, melhor relacionamento com as agências governamentais e de suporte, ações conjuntas visando a capacitação de pessoal, troca de informações e união de esforços visando aprimorar a capacidade inovativa do arranjo ou aglomerado.

A nova modalidade de organização da produção de aglomerados e arranjos produtivos é uma das mais promissoras oportunidades abertas para que pequenas e micro-empresas conquistem maior poder de mercado na nova economia, ou na economia flexível.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E SUGESTÕES

#### 5.1 CONCLUSÕES

O aglomerado produtivo pesquisado vem se desenvolvendo de maneira quase espontânea, sem que se observe o registro de políticas públicas deliberadamente concebidas para tal. Contudo, há positivos avanços nas relações com instituições de suporte.

Constata-se que as relações entre as empresas e os órgãos de fomento e de análises técnicas vêm evoluindo positivamente, porém há muito que se avançar.

As respostas contidas nos questionários e as manifestações expressas nos contatos mantidos com empresários e lideranças locais indicam que as micro e pequenas empresas consideram insuficiente a contribuição recebida das entidades oficiais.

Os objetivos da pesquisa que buscavam avaliar os principais fatores que influenciaram o desenvolvimento do aglomerado produtivo de Azambuja e de avaliar seu processo de reconversão, foram alcançados.

A problemática implícita no tema da pesquisa, qual seja o de confirmar se o aglomerado em tela, sob a liderança da AMPE-br, desenvolveu estratégia competitiva diferenciada, também foi confirmada.

A análise das relações entre empresas revela a existência, no interior do arranjo, de redes de conexões com relativo grau de divisão do trabalho.

Os resultados observados no estudo satisfazem as expectativas e as premissas iniciais que foram estabelecidas nos itens do capítulo primeiro: Problemática e Justificativa.

O aglomerado não conta com sistema integrado de compras capaz de proporcionar vantagens pela ocorrência de economias de escala.

A AMPE-br ultrapassou os limites das funções convencionais dos órgãos representativos de interesses de empresários, adotando papéis pró-ativos, exercendo importantes funções de governança do aglomerado, gerando vantagens competitivas dinâmicas.

Dentre as funções sobressaem-se o acesso a novos canais de comercialização, relacionamento especial com fornecedores e clientes, capacitação de pessoal, intercâmbio de informações, promoção conjunta de grupos de associados (Feiras, Congressos Nacionais e Internacionais), *show room*, sala de modas, articulação para formação de consórcio de

importação, integração ao projeto do aglomerado produtivo local coordenado pelo SEBRAE e a recém lançada Primeira Rodada Internacional de Negócios - 1.<sup>a</sup> Pronex.

A relação entre as empresas (MPes) e os órgãos de fomento e de assistência técnica vem evoluindo gradualmente, mas há muito espaço para avanços.

Há um novo horizonte para a organização da produção no âmbito das micro e pequenas empresas que necessitam estudos, e é oportuno promover pesquisas empíricas que busquem avaliar a trajetória recente dos aglomerados de pequenas e micro-empresas catarinenses, principalmente nos segmentos de produtos tradicionais.

Há necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre tais aglomerados produtivos para identificar os entraves e os potenciais de cada caso, buscando oferecer condições para que tais aglomerados transitem para estágio mais elevado do ciclo de vida.

Registra-se que as informações relativas à contribuição das atividades produtivas desenvolvidas por micro-empresas ainda não constituídas juridicamente (conhecidas como empresas informais) mas que exercem importantes papéis como atores complementares do aglomerado em tela, não puderam ser obtidas. Há uma compreensível preocupação das entidades e dos agentes locais quanto às informações relativas a ação das empresas informais. Este comportamento dificulta uma avaliação do fluxo das transações de produtos e serviços na cadeia de valor e na cadeia produtiva no âmbito do aglomerado.

A pesquisa de campo cobriu cinco empresas, abrangendo extratos de pequenas e micros, entre elas empresas com graus diferentes de verticalização da produção, diferentes datas de fundação e de diferentes linhas de produtos, o que proporcionou um perfil satisfatório de representatividade da amostra selecionada no universo da AMPE-br.

Foram entrevistados empresários e diretores da AMPE-br, Coordenador do PROFOMENTO, Coordenador do SEBRAE na região, Secretário de Desenvolvimento do Município, empresários participantes e expositores das rodadas de negócios. Foram consultados os resultados das pesquisas que a AMPE-br realiza entre os participantes de cada um de seus eventos e as publica periodicamente.

## 5.2 –SUGESTÕES:

Acredita-se que a experiência do aglomerado de Azambuja possa servir de via alternativa à conquista da competitividade dinâmica, vindo a se constituir em um modelo de organização da produção, sustentado no trabalho de micro e pequenas unidades produtivas. Nesse sentido sugere-se:

- Complementar a pesquisa, sob o suporte institucional, para aprofundar os conhecimentos sobre as qualidades do referido aglomerado para que se possa estender a outros conjuntos de micro e pequenas empresas, principalmente aquelas que operam nos segmentos da indústria de produtos tradicionais.
- Promover estudos objetivando identificar a possibilidade de haver uma ação integrada dos órgãos responsáveis pela política de desenvolvimento industrial e local, no sentido de elaborar e implementar programa de desenvolvimento integrado deste aglomerado.
- Elaboração de estudo para avaliar as possibilidades das agências de fomento ajustarem suas normas, procedimentos e prioridades para atender os requisitos próprios da realidade das micro e pequenas empresas.
- Em consonância com a primeira sugestão, propõe-se que seja ampliado o escopo da pesquisa original sobre a inovativa experiência do Aglomerado de Azambuja-Brusque, o que exigirá um maior suporte institucional
- É oportuno que seja aumentado o tamanho da amostra de atores pesquisados e ampliado o grau de conhecimento sobre os níveis de cooperação técnica, da gestão inter-organizacional e de cooperação tecnológica-informal



## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABIT. Disponível em: <[www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)>
- ABURDENE, P.; NAISBITT, J. **Megatrends 2000**: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amaná-Key, 1990. p. 15-17, 22-24, 29-39, 44-45, 182-197, 109-217.
- AGARWALA, A. N.; SINGH, S. P. (organizadores.). **A economia do subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Forense, 1969. p.141-171, 183.
- ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. Tese. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, abr. 2000.
- ALVES, F. C. **A conquista da competitividade das PMEs**: baseada em clusters regionais e consórcios de exportação. *Gestão – Revista Científica de Administração*. 1 v, n. 1, jun./set., 2003. p. 15-23.
- AMORIN, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; e IPIRANGA, A. S. R.  
**A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais APLs no Estado do Ceará**: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivo/mônica/pdf>> - Acesso em: 20/10/2004
- ANÁLISE CONJUNTURAL DE SANTA CATARINA. 5 v, n. 9, 72 p., jan./jun.1989.
- APPELBAUM, R.P., GEREFFI, G. **Power and profits in the apparel commodity chain**. In: Bonacich, E., et al. (Eds.), *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Temple University Press, Philadelphia, PA. 1994
- ARIENTI, W. L. **Teorias da regulação capitalista, objeto e método além do economicismo, estruturalismo e funcionalismo**. Anais do I Encontro Nacional de Economia Política. 1996. Também publicado pelo CNM-CSE-UFSC. Texto para Discussão n. 8/96. p. 2-10.
- ASHTON, T. S. **A Revolução industrial 1760-1830**. Tradução: Jorge de Macedo. Coleção Saber. Publicações Europa-América. 224 p.
- ASSOCIAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BRUSQUE. *Jornal da AMPE –Publicação mensal da AMPE*. Textos: Maritza Margareth Faqueti. ed: 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36.  
 Anos de 2002 a 2005.
- BAER, Werner. **A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1975. 430 p.
- BARBOSA FILHO, M. **Introdução à pesquisa**: métodos, técnicas e instrumentos. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1980. 261 p.
- BARROS, A. de J. de; e LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 15. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004. p. 29-35, 70-85.
- BASTOS, L. da R.; DELUIZ, N.; FERNANDES, L. M.; PAIXÃO, L. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2004. 222 p.

- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1990. p. 9-28, 45-52, 63-95, 100-101, 113.
- BAUMGARTEN, C. **A reinvenção da economia catarinense: a história da FIESC e seus líderes**. Blumenau: HB Ed., 2000. 256 p.
- BECK, A. **Diagnóstico do setor têxtil de Santa Catarina**. Tese realizada com a colaboração do Instituto Euvaldo Lodi. Florianópolis, SC, 1972. 228 p.
- BELLUZO, L. G. **Globalização da estupidez**. Carta Capital. Ano II, n.32, set. 1996. Carta Editorial Ltda. p. 59
- BELTRÃO, P. C. **Sociologia do desenvolvimento**. Porto Alegre: Globo, 1965. 160 p.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1974. p. 71-92.
- BID. "Competitividade e Consenso na América Latina" Disponível em: <[www.iadb.org](http://www.iadb.org)>
- BOTELHO, M. dos R. A. **Distritos industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes**. Ensaios FEE. v.19, n.1. Porto Alegre: FEE, 1998. p. 103-124.
- BRITTO, J. N. de P. **Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. Tese (Doutor em Economia). Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999. 349 p.
- BRITTO, J. e ALBUQUERQUE, E. da M. e. **Características estruturais de clusters industriais na economia brasileira: uma análise inter-setorial**. UFF, UFMG
- BRITTO, J. **Cooperação inter-industrial e redes de empresas**. In: KUPLER, D. et al. Economia industrial: fundamentos teóricos práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 640 p.
- CAMPOS, R.R.; CÁRIO, S. A. F. e NICOLAU, J. A. **Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí/SC**. Estudos Empíricos - Nota Técnica n.18. BNDES, FINEP, IE/UFRJ. Rio de Janeiro: julho 2000. 40 p.
- CANDIDO, G. A.; e ABREU, A. F. de. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. Aglomerados Industriais. ed. 18. 6 vol., n. 6, nov.-dez/2000. p. 1-8. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br/read18/read18.htm>>
- CANDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Projeto de Tese do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. 139 p.
- CANO, C. B. **Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético**. Tese (Doutor em Administração com ênfase na linha de pesquisa de sistema de informação e apoio à decisão). Programa de Pós-graduação. Escola de Administração da UFRS. Porto Alegre, 1999. p. 81-83.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 1. ed. São Paulo, Atlas S.A., 1999. 148 p.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local : estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo, Atlas S.A., 2001 173 p.
- CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 36-39, 43-46, 51-66, 210, 226-229.
- CASAROTTO FILHO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina**. In: FÓRUM CATARINENSE DE DESENVOLVIMENTO. Florianópolis: 1996. 80 p.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e atividades de cooperação. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002. 201 p.

CASSIOLATO, J. E. **Prioridade da política industrial**. Jornal do Brasil Publicado em 3/6/2004

CASSIOLATO, J. E, et al. Proposições de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: UFRJ-IE, 2002.

CAVALCANTI, F. **Flávio Cavalcanti apresenta Brasil em dados**. Editoração de Índice – o banco de dados. 1. ed. Rio de Janeiro, 1971.

CBIC. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/cadprod/apresent.htm>

CEPAL - SÉRIE Desarrollo productivo. **As micro, pequenas e médias empresas no Brasil**: evolução e situação atual. n. 127. p. 11-13.

CESPEDES, F. **Marketing integrado**: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1996. p. 41-60, 106-109, 161,205, 209-214, 243-256.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. p. 45,279,75.

CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 9-10, 18-34, 119-136, 195-210, 268-292.

CNI. Disponível em: <[www.cni.org.br](http://www.cni.org.br)

COCCO, G. et al. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da terceira Itália. Organizadores: André Urani, Giuseppe Cocco e Alexandre Patez Galvão. Coleção Espaços do Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 272 p.

COSTA, A. F. G. da. **Guia para elaboração de monografias, relatórios de pesquisa, trabalhos acadêmicos, trabalhos de iniciação científica, dissertações, teses e editoração de livros**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2003. 184 p.

COUTINHO, L. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. J. C. Ferraz (coordenador.). Papirus. 2. ed. Campinas, 1994. 510 p.

CUNHA, I. J. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC para título de mestre. Florianópolis, 2002. 149 p.

CUNHA, I. J. **O salto da indústria catarinense**: um exemplo para o Brasil. Florianópolis: Paralelo 27, 1992. 296 p.

CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: EDEME, 2003. 132 p.

CUNHA, I. J. **A indústria catarinense rumo ao novo milênio**: desafios, evolução e oportunidades. Florianópolis: FIESC/SEBRAE-SC, 1997. 216 p.

DANTAS, A. et all. **Empresa, indústria e mercados**. In: KUPFER, D., HASENCLEVER, L. Economia Industrial – fundamentos teóricos e práticos no Brasil. p. 36-37.

DIÁRIO VERMELHO, 17/7/2004. **China começa processo de defesa contra investida da EU**. Disponível em: <[http://www.vermelho.org.br/diario/2004/0717/0717\\_china.asp](http://www.vermelho.org.br/diario/2004/0717/0717_china.asp)> - Acesso em: 19/7/2004

DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE SANTA CATARINA. SDE – SEBRAE/IBAGEST – BRDE – FUNDESC – SIC – CODESUL, 1975. EDEME – Indústria Editorial e Gráfica LTDA. 125 p.

DINIZ, C. C. **Global – local: interdependências e desigualdades ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil**. Nota Técnica n. 9. In: Seminário Internacional. Patrocinado pelo BNDES, FINEP, IE/UFRJ. Realizado no Rio de Janeiro, setembro, 2000.

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. 213 p. (p. 16, 96-105, 143)

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor *entrepreneurship*: prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 189-220, 350-353.

DURÃO, V. S. **Produção de 2003 somou R\$ 1,5 trilhão**. ed. n.981, 1º/4/2004. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/veconomico>> - Acesso em: 19/5/2004

ESTEVES, D. E. de C., e LINS, H. N. **Produção têxtil-vestuarista em Joinville-Santa Catarina: condutas empresariais em face dos desafios contemporâneos**. p. 127-154.

ESSER et al. **Competitividad sistêmica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlin: IAD, 1994

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems**. 2000  
Disponível em: <<http://www.EURADA.org>> Bruxelas: EURADA, 1999.

FAQUETI, M. M. Entrevista [setembro 2004]. Entrevistador: Genésio Cláudio Suêne. Brusque, 2004. Entrevista concedida para pesquisa da dissertação de mestrado do entrevistador.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cresce Minas: um projeto brasileiro**. Belo Horizonte: FIEMG, 2000. p. 11, 16-18, 36, 44, 49-51, 48.

FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L.; e KUPFER, D. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p.55-68.

FERREIRA, H. C. **Cluster: uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina**. Dissertação. Curso de Mestrado em Gestão Moderna de Negócios do Centro de Ciências Sociais aplicadas da Universidade Regional de Blumenau para título de Mestre em Administração Blumenau, 2000.

FUNDAÇÃO BOITEUX. **Características da estrutura de mercado e do padrão de concorrência de setores industriais selecionados de santa Catarina**. Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia – Mestrado.UFSC. Organizadores: CARIO, S. A. F.; PEREIRA, L. B.; SCHÜNEMANN. A. J.. Florianópolis, 2002. 317 p.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974. 120 p.

FURTADO, C. **Um projeto para o Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: Saga, 1969. p. 17-24.

FURTADO, C. **Análise do modelo brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1973. 122 p.

GARCIA, R. e FURTADO, J. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio**. Wilson Suzigam (coordenador). IEDI, 2002. 30 p.

GAZETA MERCANTIL. Confecções. **Setor produziu mais 7,7% em 93, segundo Abravest.** Por Márcio Guenna de São Paulo. 14/1/1994

GAZETA MERCANTIL. Têxtil. **Valença vai investir em modernização para enfrentar concorrência dos sintéticos.** Por Maria José Quadros de Salvador. 14/1/1994.

GIACON, E; COSTA, R. P. da. X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. **Estratégias competitivas na cadeia de embalagens metálicas.** p. 1-12.

Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arg10.PDF>

Acesso em 27/10/2004

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de empresas-RAE/EAESP/FGV. 35 v., n.2, mar./abr., São Paulo, 1995. p. 57-63.

Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos> - Acesso: 16/12/2004

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais.** Revista de Administração de empresas-RAE/EAESP/FGV. 35 v 35 v, n.3, mai./jun., São Paulo, 1995. p. 20 – 29.

Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos> - Acesso: 16/12/2004

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de empresas-RAE/EAESP/FGV. 35 v., n.4, jul./ago. São Paulo, 1995. p. 65-71

Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos> - Acesso: 16/12/2004

GOLDSMITH, R. W. **Brasil 1850-1984: desenvolvimento financeiro sob um século de inflação.** São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil, 1986. 560 p.

GLOBO RURAL. **A reviravolta do algodão.** Trabalho pesado. Disponível em:

<<http://www.globoruraltv.globo.com/>

Acesso em 8/8/2004

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Plano de Operações do Projeto Litoral Sul de Santa Catarina.** Ministério do Interior. Superintendência do desenvolvimento da Região Sul – SUDESUL. Porto Alegre, 1976.

GUIRELI, J. A. Entrevista [setembro 2004]. Entrevistador: Genésio Cláudio Suêne. Brusque, 2004. 1 cassete sonoro. Entrevista concedida para pesquisa da dissertação de mestrado do entrevistador.

GURISATTI, P. **O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial.** In: Cocco *et al.* (orgs.). Novos Territórios Produtivos e Políticas Públicas: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DPA Editora, 1999.

HERING, M. L. R. **Colonização e indústria no Vale do Itajaí - o modelo catarinense de desenvolvimento.** Blumenau, 1987. 328 p.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos.** Em convênio com o Instituto Nacional do Livro – Ministério da Educação e Cultura. APEC/MEC. 1. ed. Rio de Janeiro, 1975. p. 50-54, 75, 196.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>

IEL/CNA/SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** Brasília, 2000. p. 383-411.

INFORME SETORIAL. **Indústria têxtil catarinense, tinturarias de malhas de algodão.** Nelson Casarotto filho, Norton Ouriques, Silverino da Silva (organizadores). Florianópolis: BRDE, 1994. 23 p.

INFORME SETORIAL – SISTEMA BNDES. **Análise conjuntural do setor têxtil.** Área de Operações Industriais 1 – AO1. p 1-5, 14/11/1995, n.8. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2\\_tx08.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2_tx08.pdf)

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento** - FAPESP  
São Paulo: IGLU Editora, 2001. 148 p.

INOVAÇÃO UNICAMP – BOLETIM ELETRÔNICO DEDICADO À INOVAÇÃO  
POLÍTICA INDUSTRIAL: QUATRO TEXTOS DA GRANDE IMPRENSA. **Sem medo de crescer**. Disponível em: <<http://www.inovação.unicamp.br/leitura/leitura-pi-imprensa.shtml>> - Acesso em 7/7/2004

INOVAÇÃO UNICAMP – BOLETIM ELETRÔNICO DEDICADO À INOVAÇÃO

POLÍTICA INDUSTRIAL: QUATRO TEXTOS DA GRANDE IMPRENSA. **Política industrial busca atrair estrangeiros**. Disponível em: <<http://www.inovação.unicamp.br/leitura/leitura-pi-imprensa.shtml>>  
Acesso em: 7/7/2004

INOVAÇÃO UNICAMP – BOLETIM ELETRÔNICO DEDICADO À INOVAÇÃO  
POLÍTICA INDUSTRIAL: QUATRO TEXTOS DA GRANDE IMPRENSA. **Política industrial prevê redução de tributos**. Disponível em: <<http://www.inovação.unicamp.br/leitura/leitura-pi-imprensa.shtml>>  
Acesso em: 7/7/2004

INOVAÇÃO UNICAMP – BOLETIM ELETRÔNICO DEDICADO À INOVAÇÃO  
POLÍTICA INDUSTRIAL: QUATRO TEXTOS DA GRANDE IMPRENSA. **Palocci: adeus à macroeconomia**. Disponível em: <<http://www.inovação.unicamp.br/leitura/leitura-pi-imprensa.shtml>> - Acesso em 7/7/2004

INSTITUTO TEOTÔNIO VILELA. **Apontamentos sobre uma gestão urbana social-democrata**. Nova Economia  
Belo Horizonte. janeiro-abril de 2004. Brasília, 2000. p. 67-104.

INTERAGIR PARA COMPETIR **Promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Organizadores:  
LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.; LEGY L. R.; LEMOS, C. R.; SZAPIRO, M;  
CASSIOLATO, J. E. Brasília: SEBRAE. FINEP. CNPq, 2002. 354p.

JORNAL TRIBUNA REGIONAL. Geral. **AMPE promove 1ª rodada internacional de negócios**. Brusque,  
3/12/2004. p. 3.

KORMANN, E. **Blumenau: arte, cultura e as histórias de sua gente (1850-1985)**. 2. ed. v. 1. Florianópolis:  
Edição da autora. Apoio: Fundação Catarinense de Cultura. 285 p.

KOTLER, P. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São  
Paulo: Futura, 1997. p 15-17, 190-192, 202  
INDUSTRIAL: QUATRO TEXTOS DA GRANDE IMPRENSA. **Sem medo**  
LANDIM, R. e SALGADO, R. **Regiões metropolitanas foram as mais prejudicadas ao longo do Plano Real**. ed.  
n. 1013, 19/5/2004. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/veconomico>> - Acesso em 19/5/2004

LANGONI, C. G. do **A economia da transformação**. Coleção Brasil em questão.  
Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1975. 212 p.

LANZER et. alli. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**.  
Florianópolis:BRDE, 1997

LAURENCIN, J. **A empresa face à globalização da economia**. Ensaios FEE. v.19, n.1. Porto Alegre: FEE,1998.  
p. 32-69

LEITÃO, D. M. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editoração  
Núcleo de Informação Industrial e Documentação – NID, 1996. 324 p.

LEONTIEF, W. **A economia do insumo-produto**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 226 p.

LEON & AMATO, 2003. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/pro/redcoop>> - Acesso em: 22/10/2004

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.



LINS, H. N. **Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional**: da experiência à necessidade de promoção. Instituto de Pesquisas Econômicas – USP. Estudos Econômicos 30 v., n. 2, 2000. p. 233-265.

LINS, H. N. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000. 304 p.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado Introdutório. Coleção Os Economistas. 2. ed. vol. 1 e 2. São Paulo: Nova Cultural. p. 14, 329-335.

MARTIN, J. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996. p. 95.

MATTOS, F. M. de. **A industrialização catarinense: análise e tendências**. Florianópolis: UFSC, 1968. 154 p.

MBC. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/home.asp>

MEZZAROBIA, O. e MONTEIRO, C. S. **Curso**: Ministério Público, direito e sociedade. Metodologia da Pesquisa. UFSC/Ministério Público/SC.

MCQUEEN, M. **Teoria econômica do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1975. 160 p.

MICHELS, I. L. **Crítica ao modelo catarinense de desenvolvimento**: do planejamento econômico - **1956 aos precatórios – 1997**. Campo Grande: UFMS, 1998. p. 48-55.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO. **Pequena e média empresa**: sua importância no desenvolvimento regional. Conselho de Desenvolvimento Comercial. Série Cadernos Técnicos n. 18. Brasília, 1984. 28 p.

MINTZBERG, H.; **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções**. In: Fórum de Competitividade. Diálogo para o Desenvolvimento. Fevereiro/2004

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Relatório de Acompanhamento de Coordenação-Geral - 10/9/2001**. In: Fórum de competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecções.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Relatório de Resultados-setembro/2001**. In: Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções. Relatório municipal de Brusque.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(organizadores). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p.501p.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 225p.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração. 1 v, n. 3, 2º semestre/1996.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivo/C03> - Acesso em: 16/12/2004

NETTO, A. D. **Há luz no fim do túnel**. ed. n.1012, 18/5/2004. Disponível em:

<<http://www.valor.com.br/veconomico> Acesso em 19/5/2004

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985. p. 35-40, 135-159, 178-184.

OLIVEIRA, M. H. de. **Análise conjuntural do setor têxtil**. Informe Setorial n.8, 14/11/1995. Sistema BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2\\_tx08.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2_tx08.pdf)>

OLIVEIRA, W. J. de. **CRM e e-business**. Florianópolis: Visual Books Ltda., 2000.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Tese (Doutor em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação. UFSC. Florianópolis, 2002. 106 p.

PEREIRA, L. C. B. **Economia brasileira: uma introdução crítica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora 34, 1998. 224 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1986. 363 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda., 1989, 513 p.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PROJETO PROMOS/SEBRAE/BID. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Versão 2.0 / Renato Caporali e Paulo Volker (organizadores). Brasília: Sebrae, 2004. 287 p.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO TÊXTIL DE SANTA CATARINA. SEBRAE/CEAG-SC/SIC/CODESUL/BRDE/PROCAPE, 1976. 157 p.

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>

RATTNER, H. (coordenador). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. v. 1. São Paulo: Brasiliense, 1985. 280 p.

RECITEC. Revista de Ciência e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/rtec/recitec.html>>

REIS, E. C. **A experiência de Santa Catarina**. Rio de Janeiro, LAUDES S.A., 1971. 190 p.

RELATÓRIO EXECUTIVO – Novembro 1999. **A economia catarinense rumo a um novo século: uma proposta para a retomada do desenvolvimento industrial**. Idaulo José Cunha – Consultor Técnico. BADESC – BESC – BRDE – CELESC – CODESC – ICEPA – SDE – SQP. – Florianópolis. 183 p.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. p. 3-4  
Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> - Acesso em 23/3/2004

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Jorge Britto e Sarita Albagli (organizadores). Coordenação geral do projeto: Helena M. M. Lastres e José E. Cassiolato. Relatório da fase piloto. 29 p., fevereiro, 2003.  
Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesit>> - Acesso em 20/10/2004

REVISTA ADMINISTRATIVA. Pesquisa qualitativa – fundamentos. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP – p. 2-3  
Disponível em: <<http://www.fecap.br/adm.online/art24/renata2.htm>> - Acesso em: 6/1/2005

REVISTA BRASILEIRA DE COMPETITIVIDADE. **Cluster**. Ano 1, n. 2, agosto/novembro, 2001. Publicação do Instituto Metas-Crescimento Empresarial



REVISTA EXPRESSÃO. **Jeans catarina em magazines finos..** AZ comunicação. Ano 4, n.44, maio/94. p. 40-41.

REVISTA PAULISTA DE INDÚSTRIA. **Os 75 anos da indústria têxtil cia. hering.** n. 34. Separata.

REVISTA TEXTIL – 64 anos a serviço da indústria no Brasil e na América Latina. **Qualidade uma questão de sobrevivência.** Por: Zanchi & Fairbanks Associados S/C Ltda. Edição 04/94 – agosto/setembro. Publicação da R. da Silva Haydu e CIA Ltda. p. 2.

REVISTA TEXTIL – 64 anos a serviço da indústria no Brasil e na América Latina. **Setor de fibras artificiais e sintéticas ampliam sua participação no mercado nacional.** Entrevista com Jean Louis Bourdon (diretor da Rhodia e presidente da ABRAFAS). Edição 04/94 – agosto/setembro. Publicação da R. da Silva Haydu e CIA Ltda. p. 4-8.

REVISTA TEXTIL – 64 anos a serviço da indústria no Brasil e na América Latina. **Rio ganha seu primeiro “outlet” shopping.** ed. 04/94 – agosto/setembro. Publicação da R. da Silva Haydu e CIA Ltda. p.76.

REVISTA TEXTILIANET. **História da indústria têxtil no Brasil.** 2 p. 30/10/2002.

Disponível em: <<http://www.textilia.net/index.asp> - Acesso em: 29/6/2004

ROLIM, C. F. C. **Efeitos regionais da abertura comercial sobre a cadeia produtiva do algodão, têxtil, vestuário.** Versão resumida. Impactos Regionais de Regulamentação e Privatização. IPEA – Coordenação de Lena Lavinas. CMDE-UFPR, 1997. p. 1-4.

ROSIN, Luiz C.: entrevista [setembro 2004]. Entrevistador: Genésio Cláudio Suêne. Brusque, 2004. 1 cassete sonoro. Entrevista concedida para pesquisa da dissertação de mestrado do entrevistador.

ROSIN, Luiz C.: entrevista [novembro 2000]. Entrevistador: Genésio Cláudio Suêne. Brusque, 2000. Entrevista escrita. Entrevista concedida para pesquisa da dissertação de mestrado do entrevistador.

ROSSETTI, J. P. **Políticas e programação econômicas.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1986. p. 207-237.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1980. p. 67-75.

ROSSETO, C. R.; CRUZ, C. M. L. **O estudo das ameaças e oportunidades para o agronegócio do leite na região do CONDEPRO baseado na análise de competitividade sistêmica.** Trabalho baseado em uma dissertação de mestrado 10 p.

SALINAS, S. S. **O bando dos quatro:** a industrialização no sudeste asiático. Série Revisão n. 17. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1985. 68 p.

SANTA RITA, L. P. e SBRAGIA, R. **Agglomerados produtivos:** acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de pme's moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentado. Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo. p. 1-11.

SCHONBERGER, R. J. **Técnicas industriais japonesas:** novas lições ocultas sobre a simplicidade. São Paulo: Pioneira, 1984. 310 p.

SCHONBERGER, R. J. **Fabricação classe universal:** a próxima década. São Paulo: Futura, 1997. p. 147-152, 224.

SCHONBERGER, R. J. **A próxima década - aperfeiçoando processos produtivos para competir no século XXI.** Fabricação Classe Universal. São Paulo, Editora Futura, 1997. 286 p.

SCHULENBURG, A. : entrevista [setembro 2004]. Entrevistador: Genésio Cláudio Suêne. Brusque, 2004. 1 cassete sonoro. Entrevista concedida para pesquisa da dissertação de mestrado do entrevistador.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. Coleção: Os Economistas. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1985. p.48,86,91,118.

SCULLEY, J. **Odisséia: da pepsi à apple, uma viagem através da aventura, das idéias e do futuro**. São Paulo: *Best Seller*, 1988. p. 126-128.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

SECRETARIA DA FAZENDA. **Economia catarinense - levantamento conjuntural estado de Santa Catarina**. Florianópolis, EDEME Editora Empreendimentos Educacionais LTDA., 1970. 164 p.

SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INTEGRAÇÃO AO MERCOSUL. **Anuário estatístico de SC 2000**. Diretoria de Geografia, Cartografia e Estatística/Gerência de Análise Estatística. 1994, 1995, 1996 e 1997. Florianópolis: IOESC, 2001. p. 607.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Análise da indústria de transformação de Santa Catarina**. IBAGESC-CEBRAE BRDE/AGFLO. Florianópolis: EDEME Indústria Editorial e Gráfica Ltda, 1974. 194 p.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE BRUSQUE. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/conteudo/paginashost/regionais/brusque> - Acesso em: maio de 2003

SECRETARIA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Posição: a grandeza da empresa catarinense**. Editograf Indústria Gráfica Ltda. 136 p.

SEMINÁRIO REGIONAL SOBRE COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL. BRDE Florianópolis, junho/1993. 125 p.

SEMINÁRIO: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. Pré-projetos das dissertações. Florianópolis 16 e 17 de dezembro 2002.

SIEBERT, C. (organizadora.). **Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas**. Blumenau: EDIFURB, 2001. 245 p.

SILVEIRA, S. W. da. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da Vocação Competitiva e desenvolvimento microrregional: o caso de Blumenau**. Dissertação. Centro Tecnológico Engenharia de Sistemas e Produção. UFSC, 1999.

SIMONSEN, M. H. **Brasil 2001**. Rio de Janeiro: APEC, 1974. 328 p.

SINGER, P. I. **Desenvolvimento econômico e evolução urbana: análise da evolução econômica de São Paulo, Blumenau, Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife**. 2. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977. p. 41-42, 47.

SITE OFICIAL DE TURISMO. Disponível em: <<http://www.belasantacatarina.com.br/valedoitajai>

SMITH, A. **A riqueza das nações - investigação sobre sua natureza e suas causas**. Coleção os economistas. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1996. p. 66-70, 109, 173, 198, 379.

SOUZA, M. C. A. F. de; e BOTELHO, M. dos R. A. **A potencialidade da contribuição das redes de pequenas empresas para o desenvolvimento local**. V Encontro Nacional de Economia Política. 11 p. Disponível em: <[http://www.sep.org.br/eventos.asp?evento=s\\_cinco&mesa=06](http://www.sep.org.br/eventos.asp?evento=s_cinco&mesa=06)  
Acesso em: 6/11/2000

SOUZA, M. C. F. de, MAZZALI, L. e BACIC, M. J. **Relações de cooperação com grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso Brasil.** Ensaios FEE, v. 18, n. 2. Porto Alegre, 1997. p. 201-234.

STAMER, J. M. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica.** São Paulo: ILDES, Friedrich Ebert Stiftung, Policy. paper n. 28, set. 2001. 26 p.

STAMER, J. M. et. alli. **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina.** Relatório. Florianópolis: IAD – FIESC, 1997

STONER, R. **Ferramentas de planejamento utilizando o ms project para gerenciar empreendimentos e papers.** Rio de Janeiro, Serviços Editoriais Ltda., 2001. 298 p.

TAKITANE, I. C., e SOUZA, M. C. M. de. **Coordenação de cadeias agro-industriais: o caso illycafé.** Informações Econômicas. v. 25, n.7, julho. São Pulo, 1995. p.30-42.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** Série Administração. v. XIII. 5. ed. em Português. São Paulo: Atlas S/A, 1963. 142 p.

TODARO, M. P. **Introdução à economia - uma visão para o terceiro mundo.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1979. 928 p.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva.** São Paulo: Editora Gente, 1998. p. 79.

UNICAMP. Instituto de Economia. Disponível em: < <http://www.eco.unicamp.br>

VIDOR, Vilmar. **Indústria e urbanização no Nordeste de Santa Catarina.** Blumenau: Sc: Ed. da FURB, 1995. 248p.

VIEIRA, P. F. (organizador). **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento.** Florianópolis: Aped Editora, 2002. 312 p.

20 EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA. 1. ed. **Programa de fortalecimento da cadeia produtiva do setor têxtil.** Por Leandro Pinheiro. Organizadores: Gabriela S. Lotta, Hélio B. Barbosa, Marco Antonio C. Teixeira e Verena Pinto. Campina Grande – PB, 2003.

ZALESKI, J. **Formação de redes flexíveis no contexto do progresso regional.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – EPS, UFSC. Florianópolis, 2000. 234 fl.

## ANEXO:

### a) QUESTIONÁRIO – DESTINADO À EMPRESA

#### I – Identificação e Caracterização – Empresa/Aglomerado

1. Razão social : ..... Ano Fundação ...../...../.....

2. Endereço: Rua . . . . . N.º ...../.....

Bairro.....Km.....Centro Fone: .....

3. Responsável pelas informações / ..... Telefone:.....

3.1 Função na empresa: ..... E-mail: .....

3.2 – Que atividade exercia antes de ser empresário desta empresa?

( ) Sócio de Empresa..... ( ) Empregado na Ind.têxtil ( ) Estudante

( ) Empregado em outra atividade ..... ( ) Funcionário Público ( ) .....

4. Que produtos/serviços sua empresa produz (% do total)

a)- ..... ( )% | d)- ..... ( )%



|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

12. Qual a estratégia de venda adotada pela empresa? (Pela ordem de importância de 1 a 6)

- ( ) Rodada de negócio ( ) Feiras  
( ) Representação comercial ( ) Internet  
( ) Venda Direta ( ) Outra.....

#### IV - Serviços de Suporte – Cooperação – Governança

13. A empresa promove suas vendas em conjunto com outras empresas do aglomerado?

- ( ) Sim      ( ) Não

14 – Seus fornecedores estão localizados no aglomerado produtivo local? Assinale com X.

- ( ) Nenhum    ( ) Muito pouco    ( ) alguns    ( ) a maioria    ( ) todos

15. Principais vantagens para sua empresa em estar localizada no aglomerado produtivo local.

Assinale com X de acordo com o grau de importância que você avalia.

| Vantagens   | Pouca Importância | Importante | Muito Importante |
|---|-------------------|------------|------------------|
| Infra-estrutura disponível (física e de serviços) |                   |            |                  |
| Disponibilidade de mão de obra                    |                   |            |                  |
| Qualidade de mão de obra                          |                   |            |                  |
| Custo de mão de obra                              |                   |            |                  |
| Existência de programas governamentais            |                   |            |                  |
| Universidade e com centros de pesquisa            |                   |            |                  |
| Proximidade com os fornecedores de insumos        |                   |            |                  |
| Proximidade com os clientes/consumidores          |                   |            |                  |
| Trabalho Associativo e Cooperação                 |                   |            |                  |
| Aumento das Vendas                                |                   |            |                  |
| Redução dos Custos                                |                   |            |                  |

16 – Recebe apoio de entidades oficiais e de classe ? Com que freqüência? Marque com X

| Entidades e Instituições | Nenhuma | Insuficiente | Pouca | Constante |
|--------------------------|---------|--------------|-------|-----------|
| Senai                    |         |              |       |           |
| Ampe                     |         |              |       |           |
| Lafite                   |         |              |       |           |
| Sebrae                   |         |              |       |           |
| Fiesc                    |         |              |       |           |
| IPT                      |         |              |       |           |
| BRDE                     |         |              |       |           |
| BADESC                   |         |              |       |           |
| BESC                     |         |              |       |           |
| Bco. Brasil - CEF.       |         |              |       |           |
| Outros                   |         |              |       |           |
|                          |         |              |       |           |

## V - Recursos Financeiros - Financiamento - Utilização/Fontes

17. Utiliza Financiamento? Qual a fonte?

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Empréstimo bancário p/jurídica | Empréstimo de particular | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Empréstimo bancário pessoal    | Crédito de Fornecedor    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Cartão de crédito              | Leasing                  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Outros . . . . .               |                          |                          |

18. Se a empresa solicitasse, hoje, um **Financiamento**, quais seriam as prioridades de 1 a 3?

- a. ( ) Máquinas e Equipamentos      b. ( ) Matéria Prima      c. ( ) Pgto. Fornecedores  
d. ( ) Const. Civil/Reforma      e. ( ) .....

19. Principais problemas nos últimos anos? Assinale com x.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> - Recessão                         | <input type="checkbox"/> - Falta de apoio das empresas maiores |
| <input type="checkbox"/> - Custo da mão de obra             | Pouco apoio: <input type="checkbox"/> do Sebrae                |
| <input type="checkbox"/> - Obrigações legais                | <input type="checkbox"/> Prefeitura                            |
| <input type="checkbox"/> - Falta de mão de obra qualificada | <input type="checkbox"/> Bcos. Oficiais                        |
| <input type="checkbox"/> - Matéria Prima preço elevado      | <input type="checkbox"/> Universidade                          |
| <input type="checkbox"/> - Inadimplência elevada            | <input type="checkbox"/> Institutos de Pesquisas               |
| <input type="checkbox"/> - Concorrência externa             |  |

## 20. Uso da informática - 2004

| 20. Uso da informática - 2004   |     |     |
|---------------------------------|-----|-----|
| Itens                           | SIM | NÃO |
| - Possui computadores           |     |     |
| - Escritório todo informatizado |     |     |
| - Usa Internet                  |     |     |
| - Utiliza serviços on-line      |     |     |

## 21. Relações de Cooperação da Empresa c/outras Empresas e c/ Instituições, Últimos anos

Identifique o grau de envolvimento de 1 a 6.

1. Troca de informações - 2. Ensaios para desenvolvimento e melhoria de produto -3. Ações conjuntas para capacitação de RH - 4. Ações conjuntas de marketing - 5. Ações conjuntas em desenho e estilo – 6. Outras

| Itens                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Clientes                     |   |   |   |   |   |   |
| Concorrentes                 |   |   |   |   |   |   |
| Fornecedores de insumos      |   |   |   |   |   |   |
| Fornecedores de equipamentos |   |   |   |   |   |   |
| Centros tecnológicos         |   |   |   |   |   |   |
| Universidades                |   |   |   |   |   |   |
| Sindicatos e Associações     |   |   |   |   |   |   |
| Órgãos Públicos              |   |   |   |   |   |   |
| Especificar .....            |   |   |   |   |   |   |

## V – Aprendizado Incorporação de Tecnologia

**22. Principais Inovações Adotadas por sua Empresa em Produtos ou Processos, Últimos Anos**

1. sem importância - 2. pouco importante - 3. importante - 4. muito importante

| Itens   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Alteração no desenho/estilo                         |   |   |   |   |
| Novo Produto  |   |   |   |   |
| <b>Inovações no processo produtivo</b>              |   |   |   |   |
| Incorporação de novos equipamentos                  |   |   |   |   |
| Nova configuração                                   |   |   |   |   |
| Construção de nova área                             |   |   |   |   |
| <b>Introdução de novas técnicas organizacionais</b> |   |   |   |   |
| Células de produção                                 |   |   |   |   |
| Just-in-time  |   |   |   |   |
| CAD /CAM  |   |   |   |   |
| Introdução de novas matérias-primas                 |   |   |   |   |

### 23. Desenvolvimento ou Incorporação de Novas Tecnologias

1. sem importância - 2. pouco importante - 3. importante - 4. muito importante

| Itens  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Aquisição de máquinas no mercado internacional |   |   |   |   |
| Em cooperação c/ fornecedores de equipamentos  |   |   |   |   |
| Em cooperação c/ fornecimentos de insumos      |   |   |   |   |
| Em cooperação c/ empresas usuárias             |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Em cooperação c/ outras empresas concorrentes |  |  |  |  |
| Em cooperação c/ outras organizações          |  |  |  |  |
| Nas unidades de produção da empresa           |  |  |  |  |
| Através de intercâmbio de pessoal c/ outras   |  |  |  |  |
| Via licença de <i>joint-venture</i>           |  |  |  |  |
| Outros  |  |  |  |  |

24. Avaliação da Infra-Estrutura Física e Serviços Públicos na Região

1. insuficiente - 2. satisfatória - 3. excepcional

| Itens   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Área para instalação de empreendimentos industriais |   |   |   |
| Energia elétrica                                    |   |   |   |
| Estradas  |   |   |   |
| Telecomunicações                                    |   |   |   |

25 . Quais as Principais Fontes de Recursos que Constituíram sua Empresa?

1. sem importância 2. pouco importante 3. importante 4. muito importante

Em porcentagem

| Itens                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| Recursos Próprios                |   |   |   |   |
| Banco Oficial Comercial          |   |   |   |   |
| Banco Oficial de Desenvolvimento |   |   |   |   |
| Bancos Privados                  |   |   |   |   |

Brusque, .....2004

\_\_\_\_\_

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!

**b) QUESTIONÁRIO DESTINADO ÀS LIDERANÇAS**

Perguntas Abertas:

1. O que a AMPE pode fazer ainda, pelo aglomerado têxtil/confecções de Azambuja?
2. O que a AMPE espera dos empresários seus associados?
3. Como o Setor Público tem colaborado com os empresários das micros e pequenas empresas do segmento têxtil/confecções de Brusque?
4. Qual tem sido o papel dos Agentes Oficiais de Fomento - Bancos Oficiais?